

**Uniwersytet Warszawski**

**Wydział Zarządzania**

**Mgr Anna Zych**

**WYKORZYSTANIE CZYNNIKÓW INNOWACYJNOŚCI  
W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH  
(NA PRZYKŁADZIE BRANŻY ROLNO – SPOŻYWCZEJ)**

**Praca doktorska  
na kierunku Zarządzanie**

**Praca wykonana pod kierunkiem  
Prof. dr hab. Andrzeja P. Wiatraka  
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski  
Zakład Jakości Zarządzania**

**Warszawa, czerwiec 2013**

### ***Oświadczenie kierującego pracą***

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia doktora.

Data

Podpis kierującego pracą

### ***Oświadczenie autora pracy***

Świadom odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca dyplomowa została napisana przez mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data

Podpis autora pracy

## **Streszczenie**

Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest wykorzystanie wewnętrznych i zewnętrznych czynników określających innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora rolno – spożywczego Województwa Podkarpackiego. W sześciu rozdziałach pracy ukazano zagadnienia dotyczące problematyki innowacji i innowacyjności od strony teoretycznej i praktycznej, wskazując na dylematy definiowania innowacyjności i innowacji, istotę, źródła i rodzaje innowacji, rozwój koncepcji procesu innowacyjnego, główne mierniki działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, czynniki określające innowacyjność przedsiębiorstw, uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne działalności innowacyjnej, istotę i cele działalności innowacyjnej, zarządzanie innowacjami oraz wykorzystania czynników innowacyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim.

## **Słowa kluczowe**

Innowacja, zmiana, rozwój, sektor MŚP, agrobiznes, województwo, zarządzanie, strategia.

## **Dziedzina pracy (kody wg programu Socrates-Erasmus)**

**04000 Biznes i zarządzanie**

## **Tytuł pracy w języku angielskim**

**USE OF THE FACTORS OF INNOVATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED  
ENTERPRISES (BASED ON AGRI-FOOD INDUSTRY)**

## **SPIS TREŚCI**

<b>ROZDZIAŁ 1. ZAGADNIENIA WSTĘPNE, PRZEDMIOT BADAŃ ORAZ ZAŁOŻENIA BADAWCZE PRACY.....</b>	<b>6</b>
1.1. Uzasadnienie wyboru tematu.....	6
1.2. Cel główny, cele szczegółowe, cel użyteczny.....	11
1.3. Zakres przedmiotowy badań.....	12
1.4. Tezy i hipotezy badawcze.....	13
1.5. Założenia metodologiczne i dobór próby do badań.....	14
1.6. Struktura pracy .....	21
 <b>ROZDZIAŁ 2. ISTOTA INNOWACJI W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM.....</b>	 <b>23</b>
2.1. Innowacyjność – zakres pojęcia .....	23
2.2. Istota, pojęcie, cele wprowadzania innowacji .....	28
2.3. Źródła i rodzaje innowacji .....	38
2.4. Proces innowacyjny – istota, cechy, elementy, model .....	49
2.5. Potencjał innowacyjny - ramy teoretyczne .....	62
2.5. Mierniki innowacyjności i potencjału innowacyjnego .....	70
 <b>ROZDZIAŁ 3. CZYNNIKI OKREŚLAJĄCE INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW .....</b>	 <b>82</b>
3.1. Uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw .....	82
3.2. Klasyfikacja zewnętrznych czynników tworzących innowacyjność przedsiębiorstw .....	85
3.2.1. Czynniki makrootoczenia wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw .....	91
3.2.2. Czynniki mikrootoczenia wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw .....	98
3.3. Wewnętrzne czynniki warunkujące działalność innowacyjną przedsiębiorstw...102	
3.4. Wielkość przedsiębiorstwa a jego innowacyjność .....	112
3.5. Dyfuzja jako determinanta działalności innowacyjnej przedsiębiorstw.....	117
3.6. Bariery w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw .....	121
 <b>ROZDZIAŁ 4. ZARZĄDZANIE DZIAŁALNOŚCIĄ INNOWACYJNĄ.....</b>	 <b>127</b>
4.1. Istota i cele zarządzania działalnością innowacyjną.....	127
4.2. Analiza SWOT jako element zarządzania innowacjami .....	135
4.3. Formułowanie strategii innowacji .....	138
4.4. Strategie zarządzania działalnością innowacyjną.....	145
4.5. Zarządzanie projektami innowacyjnymi .....	156

<b>ROZDZIAŁ 5. INNOWACYJNOŚĆ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA ROLNO – SPOŻYWCZEGO WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO.....</b>	<b>160</b>
5.1. Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego .....	160
5.2. Innowacyjność województwa podkarpackiego na tle innych regionów .....	165
5.3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw .....	173
5.4. Przesłanki innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno - spożywczego województwa podkarpackiego .....	178
5.5. Analiza SWOT innowacyjności badanych przedsiębiorstw .....	194
5.6. Bariery rozwoju działań innowacyjnych w badanych przedsiębiorstwach województwa podkarpackiego .....	200
 <b>ROZDZIAŁ 6. OCENA CZYNNIKÓW INNOWACYJNOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA ROLNO SPOŻYWCZEGO WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO – WERYFIKACJA BADAŃ EMPIRYCZNYCH .....</b>	<b>204</b>
6.1. Analiza i ocena czynników makrootoczenia wpływających na innowacyjność badanych przedsiębiorstw.....	204
6.2. Identyfikacja i diagnoza mikrootoczenia jako czynnika budującego innowacyjność badanych przedsiębiorstw .....	209
6.3. Wewnętrzne czynniki określające działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw .....	215
6.4. Stan obecny i perspektywy zmian wykorzystania czynników kształtujących innowacyjność w sektorze rolno - spożywczym małych i średnich przedsiębiorstw w województwie podkarpackim .....	221
<b>ZAKOŃCZENIE .....</b>	<b>235</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>242</b>
<b>SPIS TABEL .....</b>	<b>259</b>
<b>SPIS RYSUNKÓW.....</b>	<b>261</b>
<b>ANEKS .....</b>	<b>263</b>

## **ROZDZIAŁ 1. ZAGADNIENIA WSTĘPNE, PRZEDMIOT BADAŃ ORAZ ZAŁOŻENIA BADAWCZE PRACY**

### **1.1. Uzasadnienie wyboru tematu**

Na udoskonalenie, usprawnienie i zwiększenie procesów gospodarowania przedsiębiorstw w ostatnich latach istotny wpływ mają innowacje, które tworzą popyt, podnoszą i wspomagają tempo rozwoju przedsiębiorstw oraz obniżają ceny produktów, zaspokajających ciągle rosnące i zmieniające się ludzkie potrzeby. Wiele badań z tego zakresu pokazuje, iż innowacje są mocno powiązane z podniesieniem wydajności, czy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Wydaje się więc, że zdolność do kreowania i absorpcji innowacji jest jednym z fundamentalnych wyzwań XXI wieku.

Analiza i ocena innowacyjności przedsiębiorstw jest skomplikowana i rodzi ogromne wątpliwości. Innowacyjność jest wynikiem szeregu czynników zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na zewnątrz, w jego otoczeniu. Duże znaczenie odgrywa tutaj: mikrootoczenie i zróżnicowanie środowiskowe, skala, struktura, strategię, przedsiębiorstw, aspiracje przedsiębiorców, ich kreatywność, twórczość i skłonność do podejmowania ryzyka związanego z działalnością innowacyjną. Podkreśla się również wysiłek badawczy oraz nowoczesność wprowadzanych rozwiązań jako warunków jego innowacyjności<sup>1</sup>.

Natura procesów innowacyjnych jest zagadnieniem złożonym, dlatego też trudno jest zaproponować dokładny zespół warunków, które określałyby i determinowały skłonność przedsiębiorstw do tworzenia rozwiązań innowacyjnych. Istotnymi czynnikami warunkującymi osiągnięcie sukcesu innowacyjnego są także: niezależność myślenia, umiejętność krytycznej oceny rzeczywistości i gotowość podjęcia ryzyka<sup>2</sup>. Należy również podkreślić, iż każda innowacja jest zmianą, natomiast nie każda zmiana jest innowacją. Może ona być zmianą nietwórczą, powielającą już istniejące rozwiązania.

O ile na poziomie międzynarodowym analizy innowacyjności są dość częste, o tyle w skali regionalnej i lokalnej są bardzo rzadkie. Wynika to z braku odpowiednich danych. Zestaw wskaźników według metodologii Oslo<sup>3</sup> da się, a i to w niepełnym zakresie określić

---

<sup>1</sup> K. B. Matusiak: *Uwarunkowania innowacyjności małych firm*, [w]: A. H. Jasiński (red.): *Innowacje małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, Wyd. Promocja XXI, Warszawa 2009, s. 54.

<sup>2</sup> M. Martin: *Czynniki determinujące dynamizm innowacyjny gospodarki*, Przegląd Organizacji 3/2005, s. 22.

<sup>3</sup> Oslo Manual: *Pomiar działalności naukowej i technicznej. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, Organizacja Współpracy Gospodarczej

dla województw, ale jest zupełnie niedostępny dla powiatów. Znaczenie czynników regionalnych determinujących innowacyjność regionu i działających na jego terenie przedsiębiorstw przytacza wielu autorów. R. Sternberg i O. Arndt<sup>4</sup> zauważają, że istnieje ogromna trudność w rozgraniczeniu regionalnych czynników warunkujących innowacyjność przedsiębiorstw. Podobne ujęcie prezentują F. Meyer-Krahmer, U. Gundrum oraz A. Langendijk<sup>5</sup>. Ch. Oughton, M. Landabaso i K. Morgan przytaczają pojęcie „regionalnego paradoksu innowacyjnego” i w swoich badaniach udowadniają, że na innowacyjne działania przedsiębiorstw oraz ich rozwój w dużej mierze mają wpływ czynniki regionalne<sup>6</sup>. Podobną koncepcję można znaleźć w badaniach O. Pfirrmanna<sup>7</sup>.

K. Poznańska uważa, iż niezwykle istotnym uwarunkowaniem wpływającym na działalność innowacyjną przedsiębiorstw jest ich otoczenie. Jego oddziaływanie powoduje, iż możemy mówić o<sup>8</sup>:

- *wewnętrznym potencjale innowacyjnym* (posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby i umiejętności, wykorzystywane w działalności innowacyjnej),
- *zewnętrznym potencjale innowacyjnym*, który jest pochodną otoczenia przedsiębiorstwa, mają na niego wpływ czynniki kreowane przez region, w którym funkcjonuje.

Sektor MSP jest postrzegany coraz częściej jako ważne źródło innowacyjności dla całej gospodarki. Przyczynia się to do poruszania w literaturze przedmiotu kwestii związanych ze sposobami w jaki małe i średnie przedsiębiorstwa urzeczywistniają i implementują innowacje oraz metod oceny ich innowacyjności<sup>9</sup>.

---

i Rozwoju. Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich 2005, Wydanie trzecie (wydanie polskie: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008.

<sup>4</sup> R. Sternberg, O. Arndt: *The firm or the region – what determines European firms' innovation behavior?*, Working Paper No. 2, University of Cologne, Department of Economic and Social Geography, Cologne 2000, s. 3 – 7.

<sup>5</sup> F. Meyer-Krahmer, U. Gundrum: *Innovationsförderung im ländlichen Raum*, Raumforschung und Raumordnung 1995, vol. 53, no. 3, s. 177 – 185; A. Langendijk, *Regional learning between variation and convergence: The concept of 'mixed-land-use' in regional spatial planning in the Netherlands*, Canadian Journal of Regional Science Spring 2001, vol. XXIV, no. 1, s. 136 – 155.

<sup>6</sup> Ch. Oughton, M. Landabaso, K. Morgan: *The regional innovation paradox: Innovation policy and industrial policy*, Journal of Technology Transfer, vol. 27, no.1, s. 97 – 110.

<sup>7</sup> O. Pfirrmann: *The geography of innovation in small and medium-sized firms in West Germany*, Small Business Economics 1994, vol. 6, no. 1, s. 27 – 41.

<sup>8</sup> K. Poznańska: *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 41.

<sup>9</sup> Por. M. Varis, H. Littunen: *Types of Innovation, Sources of Information and Performance In Entrepreneurial SMEs*, European Journal of Innovation Management vol. 13, no. 2/2010; K. Hoffman, M. Parejo, J. Bessant, L. Perren: *Small firms , R&D, Technology and Innovation in the UK: a Literature Review*, Technovation vol. 18,

Wysoka dynamika tworzenia i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw stała się głównym czynnikiem podtrzymującym systemy ekonomiczne regionów o charakterze peryferyjnym, w których nastąpiła likwidacja dużych przedsiębiorstw państwowych. Potencjał i struktura gospodarki południowo - centralnej Polski kształtowały się w okresie II Rzeczypospolitej w ramach realizacji planu Centralnego Okręgu Przemysłowego oraz industrializacji, kiedy to powstawało wiele nowych, dużych zakładów przemysłowych. Stanowiły one miejsce zatrudnienia dla miejscowej ludności, łączącej zwykle tę pracę z dotychczasowym gospodarowaniem na roli. Centralny Okręg Przemysłowy obejmował swoim zasięgiem obszary byłych województw: kieleckiego, tarnobrzeskiego, tarnowskiego, rzeszowskiego oraz częściowo radomskiego, krakowskiego i lubelskiego. Obok celów ekonomicznych, nie mniej ważny był aspekt społeczny inwestycji, gdyż okręg zlokalizowano w najuboższych regionach, o wysokim poziomie bezrobocia. Przyczyniło się to znacząco do rozwoju m. in. takich miast jak Tarnobrzeg, Dębica, Mielec (obecnie województwo podkarpackie) oraz powstania miasta Stalowa Wola.

Obecnie Województwo Podkarpackie jest regionem przemysłowym, duże znaczenie odgrywa także przemysł samochodowy, lotniczy, mineralny, lekki i meblarski. Po zmianach ustrojowych coraz większy udział w produkcji mają małe i średnie przedsiębiorstwa. Zapewniają one z jednej strony ciągłe podnoszenie konkurencyjności podkarpackiej gospodarki, z drugiej zaś zatrudnienie dla specjalistów z różnych dziedzin.

Procesy innowacyjne można zaobserwować także w sektorze rolno – spożywczym, który z uwagi na duże znaczenie w gospodarce narodowej oraz swoją specyfikę produkcji dostaje szczególne wsparcie. Sektor ten w Województwie Podkarpackim koncentruje się głównie w branżach: mięsnej, zbożowo - młynarskiej, owocowo - warzywnej, mleczarsko - cukrowniczej i jest jedną z najlepiej rozwiniętych dziedzin gospodarki województwa. Rolnictwo jest obszarem łączącym cztery funkcje: rolniczą, przemysłową, turystyczną oraz rekreacyjno – wypoczynkową<sup>10</sup>.

---

no. 1/1998; Y.L. Wang, Y.D. Wang, R.Y. Horng: *Learning and Innovation in Small and Medium Enterprises*, Industrial Management & Data Systems vol. 110, no. 2/2010; B. Suku: *Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment*, Journal of Small Business Management vol. 44, Issue 1/2009.

<sup>10</sup> K. Firlej: *Wizja rozwoju rolnictwa Polski południowo-wschodniej w okresie do 2050 roku*, [w:] W. Michna, Firlej., K. Wierzbicki: *Wybrane problemy wizji rozwoju wsi i rolnictwa w pierwszej połowie XXI wieku*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej. Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2011, s. 79.



W tabeli 1.1 przedstawiono liczbę przedsiębiorstw z sektora rolno spożywczego na terenie województwa od roku 2001 do roku 2012 w podziale na wielkość przedsiębiorstw. Jak wynika z powyższej tabeli liczba małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno spożywczego w Województwie Podkarpackim sukcesywnie spada. Na uwagę zasługuje znaczne zmniejszenie ich liczby w 2012 roku, zatem ważnym kierunkiem działań w tym sektorze powinny być zadania skierowane na poprawę struktur rolnych, umocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz poprawę jakości produktów rolnych. Podejmowane działania wpływają bowiem na kierunek wprowadzanych innowacji i rozwój przedsiębiorstw.

**Tabela 1.1. Podmioty gospodarki narodowej wpisane do podkarpackiego rejestru REGON z branży rolno- spożywczej według wielkości (stan na koniec poszczególnych lat)**

ROK	WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA			
	MIKRO (0-9)	MAŁE (10-49)	ŚREDNIE (50-249)	DUŻE (powyżej 250)
2001	2614	377	77	19
2002	2834	364	73	17
2003	3000	370	65	15
2004	2426	356	60	15
2005	2493	348	49	15
2006	2527	340	47	15
2007	2517	332	47	13
2008	2493	310	52	9
2009	2352	312	47	8
2010	2452	313	45	7
2011	2481	306	45	7
2012	2534	265	42	6

Zródło: Dane WUS w Rzeszowie

W skali międzynarodowej i globalnej do zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego, w obliczu rosnącej liczby ludzi, zastosowanie i wprowadzanie innowacji jest warunkiem niezbędnym. Ponadto tempo i wielkość wzrostu produkcji rolniczej zależy w dużej mierze od możliwości wzrostu i wydajności roślin i zwierząt oraz od warunków klimatycznych i glebowych. Przedsiębiorstwa branży rolno – spożywczej są nieodłącznie powiązane z całym sektorem agrobiznesu, który wpływa na unowocześnienie i wyposażenie podmiotów gospodarczych funkcjonujących w tej branży, poczynając od produkujących na ich potrzeby gospodarstw rolnych, poprzez instytucje skupu, magazynowania, handlu

hurtowego a skończywszy na handlu detalicznym<sup>11</sup>. Zatem w rozwoju tego sektora innowacje stają się narzędziem długookresowym.

**Dlatego też istotnym elementem specyfikacji rozwoju województwa podkarpackiego jest dokonanie charakterystyki sektora rolno - spożywczego regionu, stworzenie bazy danych dotyczącej przedsiębiorstw w tej branży, ich działalności innowacyjnej oraz uwarunkowań otoczenia, które determinuje ich funkcjonowanie w tym zakresie.**

Wiele opracowań<sup>12</sup> dotyczy strategii i zarządzania innowacjami, polityki innowacyjnej oraz aktywności innowacyjnej badanej z perspektywy regionu. Natomiast niewiele jest publikacji z zakresu badań czynników innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego, uznawanego za jeden z najbardziej innowacyjnych. Dlatego też autorka rozprawy doktorskiej zauważyła lukę w badaniach dotyczących problematyki wykorzystania czynników kształtujących działalność innowacyjną tychże przedsiębiorstw. Tym bardziej, iż Województwo Podkarpackie uznawane jest za jedno z biedniejszych województw, mało atrakcyjne dla inwestorów zewnętrznych, w którym sektor rolno – spożywczy stanowi najlepiej rozwiniętą dziedzinę gospodarki regionu, w związku z dominującym udziałem zatrudnienia w rolnictwie i w przemyśle rolno – spożywczym. Ponadto Województwo Podkarpackie ze względu na niską atrakcyjność inwestycyjną, spowalniającą rozwój rolnictwa, leśnictwa i przemysłu oraz występowanie terenów zalewowych jest obszarem o niskim poziomie zamożności mieszkańców i słabej infrastrukturze technicznej, ekonomicznej i społecznej<sup>13</sup>.

Istniejąca luka poznawcza dotycząca wykorzystania czynników kształtujących zachowania innowacyjne małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego województwa podkarpackiego stała się inspiracją do podjęcia tego tematu w badaniach i uzasadnieniem napisania pracy doktorskiej.

---

<sup>11</sup> K. Firlej: *Rozwój przemysłu rolno-spożywczego w sektorze agrobiznesu i jego determinanty*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2008, s. 94.

<sup>12</sup> Badania na temat innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw przeprowadzone są m. in. przez: Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich, Regionalną Strategię Innowacji i inne.

<sup>13</sup> K. Firlej: *Wizja rozwoju rolnictwa ...*, op. cit., s. 79.

## **1.2. Cel główny, cele szczegółowe, cel użyteczny**

### **1.2.1. Cel główny**

Zasadniczym celem badania była ocena wykorzystania czynników kształtujących działalność innowacyjną sektora rolno – spożywczego małych i średnich przedsiębiorstw Województwa Podkarpackiego. Mimo podkreślania w literaturze przedmiotu wagi innowacyjności przedsiębiorstw, nadal brakuje dogłębnej identyfikacji i analizy determinant tej części działalności w przedsiębiorstwach tego sektora gospodarki.

Ostateczne, zebrane wyniki pozwalają na efektywniejsze ustalenie kierunków przyszłego wsparcia sektora MSP w obszarze działalności innowacyjnej oraz w zakresie tworzenia przyjaznych dla tych działań warunków funkcjonowania.

### **1.2.2. Cele szczegółowe**

Badania empiryczne posłużą w szczególności rozpoznaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w zakresie:

- identyfikacji innowacyjności sektora rolno - spożywczego MSP w województwie podkarpackim,
- analizy SWOT działalności innowacyjnej badanych przedsiębiorstw,
- określenia barier rozwoju innowacyjności sektora rolno – spożywczego małych i średnich przedsiębiorstw województwa podkarpackiego,
- wyznaczenia zewnętrznych i wewnętrznych czynników kształtujących działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw,
- prognozy zmian innowacyjności oraz ocenę warunków, jakie powinny być spełnione, aby nastąpił wzrost zachowań innowacyjnych w badanych przedsiębiorstwach.

### **1.2.3. Cel użyteczny**

Celem użytecznym rozprawy jest zwrócenie uwagi na złożoność warunków, w jakich przedsiębiorcy realizują przedsięwzięcia innowacyjne. Zmiany innowacyjne są zasadniczym warunkiem wzrostu atrakcyjności towarów i usług, który pociąga za sobą

rozwój rynku i eksportu, a więc decyduje o pozycji firmy w otoczeniu. Znaczenie zmian innowacyjnych dla przedsiębiorstw przy dzisiejszej dynamice i globalizacji rynków powinno być oczywiste. Przedsiębiorstwa muszą więc tworzyć warunki sprzyjające systematycznym poszukiwaniom innowacji, tworzeniu nowych wartości. Menedżerowie zaś muszą wykrywać i rozumieć powiązania między prawidłowościami występującymi przy rodzeniu się czegoś nowego, a różnymi siłami występującymi zarówno w systemach fizycznych, jak i ludzkich. Jeśli zrozumieją te powiązania, łatwiej uczynią swoje firmy zdolnymi do dyfuzji innowacji i łatwiej przezwyciężą opory wobec zmian innowacyjnych. Zrealizowane cele pozwolą wskazać korzyści zarówno dla przedsiębiorstw, jak i regionalnych instytucji wspierania przedsiębiorczości oraz pozwolą wykorzystać wyniki dla podejmowania decyzji na poziomie regionalnym i lokalnym. Będą mogły także stanowić podstawę do podejmowania decyzji przez uczestników rynku.

Autorka ma nadzieję, że dzięki badaniom otworzy się szansa na podwyższenie poziomu świadomości innowacyjnej wśród przedsiębiorców, ponieważ wyniki badań, mogą również posłużyć również samym przedsiębiorcom, w zakresie identyfikacji, analizy i oceny barier oraz czynników wpływających na działalność innowacyjną i rozwój przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w badanym regionie, a tym samym poszukiwania metod i sposobów ich przezwycięzania.

### **1.3. Zakres przedmiotowy badań**

Wybór obszaru badawczego podyktowany był zainteresowaniami autorki zagadnieniem działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Problemem rozprawy, na którym koncentruje się realizacja procesu badawczego jest wykorzystanie wewnętrznych i zewnętrznych czynników określających innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora rolno – spożywczego Województwa Podkarpackiego. Tak sformułowany problem badawczy wymaga odpowiedzi na następujące pytania stanowiące równocześnie zakres przedmiotowy badań:

- Jakie są przejawy postrzegania istoty pojęcia innowacyjności i innowacji?,
- Jakie są rodzaje i źródła wprowadzania innowacji w badanym regionie?,
- Jakie są korzyści i powody wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie?,
- Jakie są słabe i mocne strony działalności innowacyjnej badanych przedsiębiorstw?,

- Jakie wewnętrzne czynniki działalności innowacyjnej wpływają na sukces we wdrażaniu innowacji w opinii badanych?,
- Jakie są zewnętrzne uwarunkowania innowacyjności?,
- Jaki jest katalog trudności, barier i problemów, z jakimi zmagają się właściciele przedsiębiorstw przy planowaniu i wdrażaniu innowacji?.

#### 1.4. Tezy i hipotezy badawcze

Realizacja celów pracy pozwoli na weryfikację hipotezy głównej oraz hipotez częściowych.

**Hipoteza główna:** Działalność innowacyjna przedsiębiorstw zależy od zewnętrznych (pochodzących z makro i mikrootoczenia) oraz wewnętrznych uwarunkowań wzajemnie ze sobą powiązanych.

Chociaż zakres możliwości oddziaływania na działalność innowacyjną przedsiębiorstw zmienia się w zależności od uwarunkowań zewnętrznych, to jednak aktywność w tym zakresie jest w znacznym stopniu zdeterminowana czynnikami zależnymi od przedsiębiorstwa, które tworzą i kształtują bezpośrednie otoczenie innowatora, ułatwiając i stymulując jego postawę do wprowadzania rozwiązań innowacyjnych. Prawidłowe rozpoznanie tych determinant pozwala na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw.

#### **Hipotezy częściowe:**

1. Wśród zewnętrznych uwarunkowań makrootoczenia wpływających na działalność innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw najbardziej hamujący i negatywny wpływ mają czynniki ekonomiczne oraz legislacyjne.
2. Wśród zewnętrznych czynników mikrootoczenia kształtujących innowacyjność sektora MSP istotne znaczenie odgrywa otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa, które nie sprzyja procesom innowacyjnym.
3. W małych i średnich przedsiębiorstwach znaczący wpływ na kształtowanie i wykorzystanie potencjału innowacyjnego wywierają czynniki wewnętrzne, określone przez posiadane zasoby finansowe, które pozostają do dyspozycji przedsiębiorstwa,

oraz kapitał ludzki – zdolny do inicjowania tych procesów oraz kierowania ich przebiegiem.

### **1.5. Założenia metodologiczne i dobór próby do badań**

Do postawionych celów badania ustalono populację badaną. Głównymi jednostkami losowania były małe i średnie przedsiębiorstwa sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim zgodnie z obowiązującą w Polsce klasyfikacją Głównego Urzędu Statystycznego, natomiast jednostkami badania byli właściciele lub zarządzający tymi przedsiębiorstwami<sup>14</sup>. Z uwagi na sformułowany cel pracy, przedsiębiorstwa potraktowano jako pewien jednorodny zbiór, z równoczesnym wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw<sup>15</sup>. Uwagę skoncentrowano tylko na tej grupie firm, gdyż w strukturze sektora MSP stanowią one dominujący udział w działalności innowacyjnej. Ponadto wyróżnia je szczególnie silny związek z lokalnym rynkiem pracy oraz elastyczność w działaniu.

Kryterium doboru określały następujące czynniki łącznie:

- przedsiębiorstwo prowadzące działalność gospodarczą na terenie województwa podkarpackiego,
- przedsiębiorstwo zatrudniające od 10 do 249 osób,
- przedsiębiorstwo sektora publicznego lub prywatnego,
- przedsiębiorstwo działające w branży rolno – spożywczej (według wykazu w tabeli 1.2<sup>16</sup>).

Badaniem objęto wszystkie przedsiębiorstwa spełniające powyższe kryteria w oparciu o operat uzyskany na zamówienie z Wojewódzkiego Urzędu Statystycznego w Rzeszowie według rejestru podmiotów gospodarki narodowej REGON<sup>17</sup>. Ze względu na zawarte

---

<sup>14</sup> M. Szreder: *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, PWE, Warszawa 2010, s. 43 – 44.

<sup>15</sup> Według podręcznika Oslo zaleca się w badaniach do tyczących działalności innowacyjnej określanie wielkości jednostek na podstawie liczby zatrudnionych pracowników. Zalecenie to jest zgodne z analogicznymi propozycjami sformułowanymi w innych podręcznikach z „rodziny Frascati”. W celu zachowania porównywalności danych podręczniki te zalecają zastosowanie następujących klas wielkości: 10- 49 zatrudnionych pracowników – przedsiębiorstwa małe; 50 – 249 – przedsiębiorstwa średnie.

<sup>16</sup> Szczegółowy wykaz w załączniku nr 1.

<sup>17</sup> Podręcznik Oslo zaleca do tworzenia idealnego operatu korzystanie z urzędowych rejestrów przedsiębiorstw tworzonych do celów statystycznych, takich jak krajowe lub wojewódzkie urzędy statystyczne.

w rejestrze REGON informacje stanowi on wiarygodny operat losowania w przypadku przedsiębiorstw i instytucji w różnych przekrojach<sup>18</sup>.

**Tabela 1.2. Wyszczególnienie działów branży rolno – spożywczej według PKD**

DZIAŁ	GRUPA	NAZWA GRUPOWANIA
<b>SEKCJA A</b>		<b>ROLNICTWO</b>
<b>01</b>		<b>UPRAWY ROLNE, CHÓW I HODOWLA ZWIERZĄT, ŁOWIECTWO, WŁĄCZAJĄC DZIAŁALNOŚĆ USŁUGOWĄ</b>
	<b>01.1</b>	Uprawy rolne inne niż wieloletnie
	<b>01.2</b>	Uprawa roślin wieloletnich
	<b>01.3</b>	Rozmnażanie roślin
	<b>01.4</b>	Chów i hodowla zwierząt
	<b>01.5</b>	Uprawy rolne połączone z chowem i hodowlą zwierząt (działalność mieszana)
	<b>01.6</b>	Działalność usługowa wspomagająca rolnictwo i następująca po zbiorach
<b>SEKCJA C</b>		<b>PRZETWÓRSTWO PRZEMYSŁOWE</b>
<b>10</b>		<b>PRODUKCJA ARTYKUŁÓW SPOŻYWCZYCH</b>
	<b>10.1</b>	Przetwarzanie i konserwowanie mięsa oraz produkcja wyrobów z mięsa
	<b>10.2</b>	Przetwarzanie i konserwowanie ryb, skorupiaków i mięczaków
	<b>10.3</b>	Przetwarzanie i konserwowanie owoców i warzyw
	<b>10.4</b>	Produkcja olejów i tłuszczów pochodzenia roślinnego i zwierzęcego
	<b>10.5</b>	Wytwarzanie wyrobów mleczarskich
	<b>10.6</b>	Wytwarzanie produktów przemiału zbóż, skrobi i wyrobów skrobiowych
	<b>10.7</b>	Produkcja wyrobów piekarskich i mącznych
	<b>10.8</b>	Produkcja pozostałych artykułów spożywczych
<b>11</b>		<b>PRODUKCJA NAPOJÓW</b>
	<b>11.0</b>	Produkcja napojów

Źródło: Opracowanie własne

Zastosowanie doboru zupełnego jest możliwe w sytuacji, gdy liczebność populacji nie uniemożliwia przeprowadzenia badania w określonych ramach czasowych i finansowych. Uwzględniając fakt, że otrzymany operat obejmował 310 przedsiębiorstw<sup>19</sup>, przyjęcie wariantu doboru zupełnego uznać należy za w pełni uzasadnione.

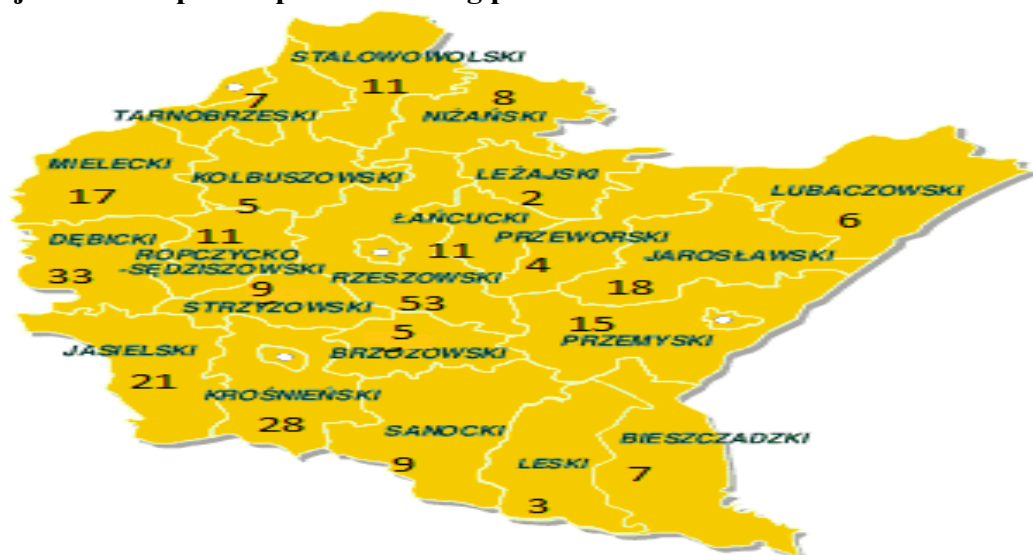
<sup>18</sup> M. Szreder: *Metody i techniki...*, op. cit., s. 44 – 45.

<sup>19</sup> Podczas badań właściwych ustalono, że 27 podmiotów zakończyło działalność i nie zaktualizowało danych w rejestrze REGON.

Przyjęto wariant doboru próby - dobór **zupełny**, nazywany także doбором całkowitym. Oznacza to, iż badaniem objęto wszystkie (tj. wszystkie zidentyfikowane) małe i średnie przedsiębiorstwa branży rolno – spożywczej w województwie podkarpackim. Istotną zaletą doboru zupełnego jest fakt, iż wyniki uzyskane w trakcie przeprowadzonego na całej populacji nie są obciążone błędem statystycznym. Rozmieszczenie geograficzne badanej populacji według powiatów przedstawia rysunek 1.1

Z uwagi na wybór narzędzia (kwestionariusz ankiety<sup>20</sup>), istotne było przeprowadzenie badań pilotażowych, w celu oszacowania ewentualnych trudności ze zrozumieniem pytań i udzielaniem odpowiedzi. Przeprowadzone metodą wywiadu kwestionariuszowego badania pilotażowe zrealizowane zostały w grudniu 2012 roku na próbie 20 przedsiębiorstw. Zweryfikowały one poprawność budowy kwestionariusza ankietowego i wyeliminowały niewielkie błędy. Zaobserwowanym utrudnieniem był czas, jaki przedsiębiorca musiał poświęcić na pytania zawarte w kwestionariuszu. Wyniki badań pozwoliły także zweryfikować, czy przyjęte pojęcia mają jednoznaczny sens empiryczny, czyli czy sposób rozumienia pytań był zgodny z intencją badacza i czy w wyniku uzyskanych danych zrealizowane zostaną cele badania.

**Rysunek 1.1. Liczba małych i średnich przedsiębiorstw branży rolno – spożywczej w województwie podkarpackim według powiatów**



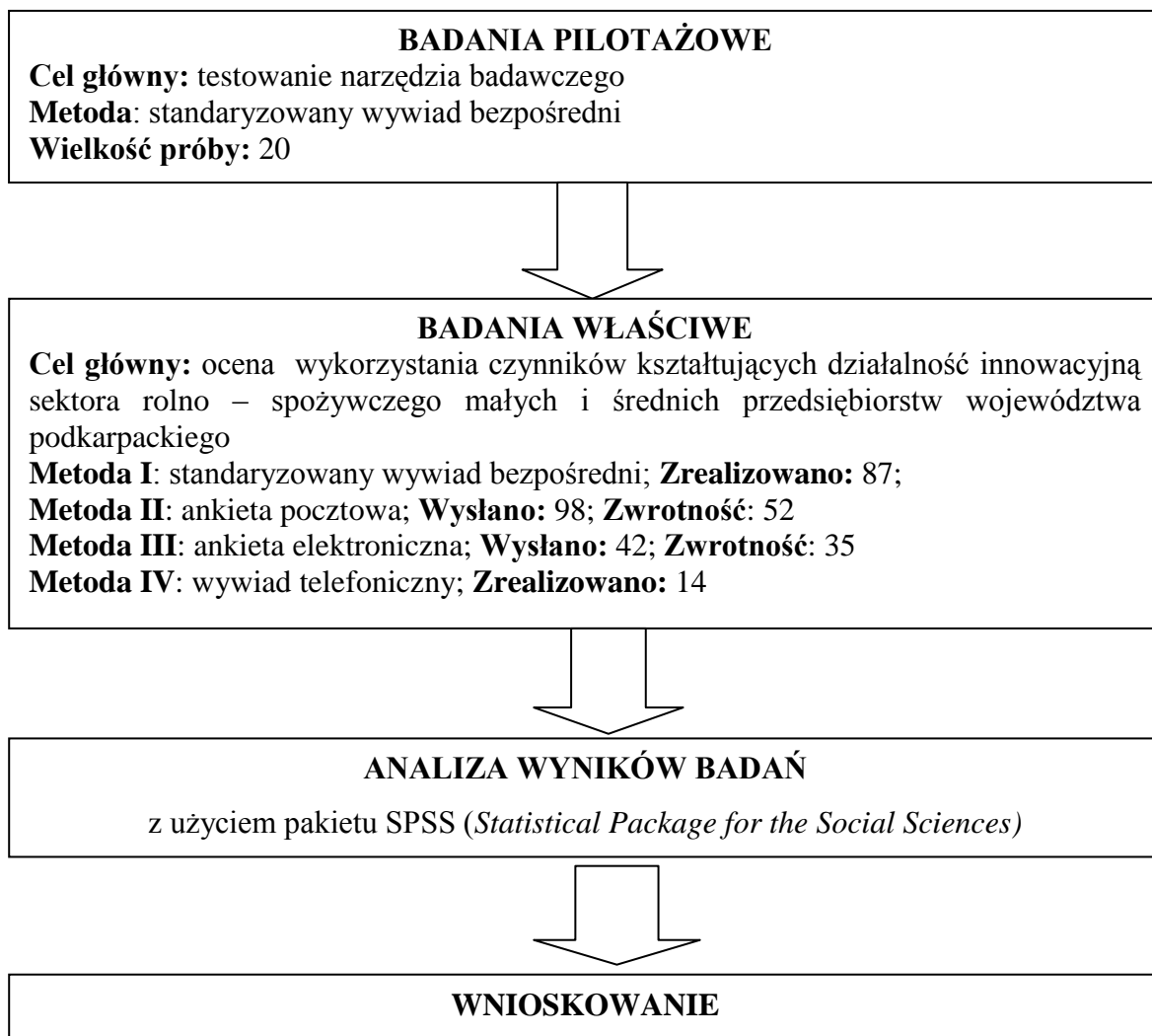
Źródło: Opracowanie własne

<sup>20</sup> Przyjęta metoda nie jest wolna od ograniczeń znanych wśród badaczy zajmujących się zarządzaniem. Jednakże przeprowadzone w kraju i na świecie badania naukowe dotyczące uwarunkowań działalności innowacyjnej, są bazą i fundamentem do zastosowania tej metody badawczej, gdyż pozwala ona na porównywalność badań.



Badania właściwe trwały od lutego do kwietnia 2013 roku. Badanie przeprowadzono metodą wywiadu bezpośredniego, ankiety pocztowej, ankiety wysyłanej drogą elektroniczną oraz ankiety telefonicznej. Wszyscy respondenci zostali zapewnieni o anonimowości odpowiedzi. Aby zwiększyć responsywność, przed rozpoczęciem realizacji badania, autorka nawiązywała kontakt telefoniczny z badanymi przedsiębiorcami. W trakcie rozmów telefonicznych część respondentów wyraziło zgodę na wywiad bezpośredni, część poprosiło o wysłanie kwestionariusza pocztą lub drogą mailową, 32 respondentów odmówiło udziału w badaniu, z powodu nadmiernej liczby obowiązków lub braku czasu. 14 kwestionariuszy zostało zrealizowanych podczas bezpośredniej rozmowy telefonicznej (rysunek 1.2).

**Rysunek 1.2. Procedura badawcza**



Źródło: Opracowanie własne

Z 10 przedsiębiorstwami nie udało się nawiązać kontaktu (nieaktualny adres, błędny numer telefonu), co sugeruje, że podmiot zmienił swoje dane kontaktowe lub zakończył działalność.

Wywiad bezpośredni za pomocą kwestionariusza standaryzowanego, realizowany był osobiście przez autorkę badań w 87 podmiotach. O wyborze tej metody zdecydowały jej zalety: możliwość wyjaśnienia niejasności i wątpliwości w trakcie przeprowadzania badania, rzadziej występuje brak odpowiedzi na pytania, możliwość wykrycia i wyeliminowania wzajemnie sprzecznych lub nieścisłych odpowiedzi, duża skuteczność i większe prawdopodobieństwo przeprowadzenia badania.

Kolejnymi metodami wybranymi przez respondentów, podczas pierwszego kontaktu telefonicznego były ankieta pocztowa oraz ankieta wysyłana drogą elektroniczną. Z uwagi na specyfikę tych metod w sytuacji braku odpowiedzi w czasie założonym na wypełnienie i odesłanie kwestionariusza dołączono do niego odpowiednio zredagowany list przewodni oraz prowadzony był telefoniczny monitoring procesu wypełniania ankiety i realizacji badania. Po otrzymaniu wypełnionej ankiety, na zwrotny adres przesyłano podziękowanie za wypełnienie i odesłanie kwestionariusza wraz z informacją o tym, że po zakończeniu respondent otrzyma wnioski z przeprowadzonych badań.

W wyniku tak przeprowadzonych badań otrzymano zwrot 188 kwestionariuszy, z których 7 zostało odrzuconych po weryfikacji poprawności wypełnienia. Do ostatecznej analizy przyjęto 181 kwestionariuszy ankietowych, co oznacza, że w realizowanym badaniu wskaźnik *response rate* wyniósł 63, 95% względem całkowitej liczebności operatu. Uzyskany poziom zwrotów uznać można za wysoki.

Opracowany kwestionariusz ankiety<sup>21</sup> składał się z 23 pytań, z których 7 to pytania zamknięte, natomiast 16 to pytania półotwarte. Zrezygnowano z pytań otwartych z powodu niechęci respondentów do udzielania odpowiedzi na tego typu pytania oraz trudność w analizie. Na końcu kwestionariusz został uzupełniony o pytania metryczkowe, które dotyczyły następujących informacji o badanych przedsiębiorstwach: zasięg oddziaływania przedsiębiorstwa, profil działalności przedsiębiorstwa, forma organizacyjno – prawna przedsiębiorstwa, forma własności przedsiębiorstwa, liczba aktualnie zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników, płeć, wykształcenie, wiek właściciela/zarządzającego, okres funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, tendencja przychodów.

---

<sup>21</sup> Szczegółowy kwestionariusz ankiety dołączony jest w załączniku nr 2.

Szczegółowe obszary badawcze, które zawierał kwestionariusz zawarto w tabeli 1.3.

**Tabela 1.3. Główne obszary badawcze w kwestionariuszu ankietowym**

OBSZAR BADAWCZY	PROBLEMY BADAWCZE	PYTANIE DOTYCZĄCE DANEGO OBSZARU
<b>Ogólne informacje dotyczące innowacji małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim</b>	Pojęcie innowacji	Pytanie 2 (2a – 2l)
	Istota innowacji	Pytanie 3 (3a – 3l)
	Charakter wprowadzanych innowacji	Pytanie 6 (6a – 6c) Pytanie 12 (12a – 12j)
	Rodzaje innowacji	Pytanie 7 (7a – 7g) Pytanie 8 (8a – 8b)
	Powód wprowadzania innowacji	Pytanie 9 (9a – 9y)
	Wewnętrzne źródła innowacji	Pytanie 10 (10a – 10h)
	Zewnętrzne źródła innowacji	Pytanie 11 (10a – 11m)
	Korzyści z wprowadzania innowacji	Pytanie 13 (3a – 13p)
	Planowane innowacje	Pytanie 16 (16a – 16b)
<b>Ogólne informacje o działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim</b>	Pojęcie innowacyjności	Pytanie 1 (1a – 1e)
	Wydatki na działalność innowacyjną	Pytanie 4 (4a – 4b)
	Komórki badawczo - rozwojowe	Pytanie 4c
	Strategie innowacji	Pytanie 4d
	Współpraca w zakresie działalności innowacyjnej	Pytanie 4 (4e – 4h)
	Innowacyjność badanego przedsiębiorstwa	Pytanie 5 (5a – 5b)
	Samoocena przedsiębiorców/zarządzających działalności innowacyjnej badanych przedsiębiorstw	Pytanie 17 (17a – 17f) Pytanie 18 (18a – 18j)
<b>Finansowanie działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim</b>	Rodzaje źródeł finansowania	Pytanie 14 (14a – 14f)
	Źródło pozyskania wsparcia finansowego	Pytanie 15 (15a – 15b)
<b>Bariery działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim</b>	Bariery zewnętrzne	Pytanie 19a
	Bariery wewnętrzne	Pytanie 19b
	Bariery ze strony rynku	Pytanie 19c
	Bariery ze strony klientów/społeczeństwa	Pytanie 19d
<b>Analiza SWOT działalności innowacyjnej małych i średnich</b>	Zagrożenia działalności innowacyjnej	Pytanie 22a

<b>przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim</b>	Szanse dla działalności innowacyjnej	Pytanie 22b
	Słabe strony badanego przedsiębiorstwa	Pytanie 23a
	Mocne strony badanego przedsiębiorstwa	Pytanie 23b
<b>Wpływ czynników określających działalność innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim</b>	Czynniki makrootoczenia	Pytanie 20a
	Czynniki mikrootoczenia	Pytanie 20b
	Czynniki wewnętrzne	Pytanie 21

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W trakcie badania ankietowego respondenci zostali poproszeni o wskazanie natężenia swojej zgody i ocenę stopnia, w jakim poszczególne bariery i czynniki innowacyjności wpływają na kreowanie i skuteczne komercjalizowanie innowacji.

Bariery innowacyjności respondenci oceniali w trzystopniowej skali:

**1 – nie stanowi bariery,**

**2 – stanowi barierę,**

**3 – stanowi poważną barierę.**

Im wyższy wskaźnik wartości - powyżej 2, tym większą barierę stanowi dany czynnik.

Czynniki wpływające na działalność innowacyjną respondenci oceniali w pięciostopniowej skali Likerta:

**1 - Zdecydowanie negatywny wpływ;**

**2 - Raczej negatywny wpływ;**

**3 - Brak wpływu (czynnik neutralny);**

**4 - Raczej pozytywny wpływ;**

**5 - Zdecydowanie pozytywny wpływ.**

Im bardziej wskaźnik efektów osiągnie wartość powyżej 3 (prawie taki sam), tym większy będzie pozytywny wpływ poszczególnych składników na działalność innowacyjną. Wskaźnik efektów poniżej 3 będzie pokazywał negatywne oddziaływanie poszczególnych elementów na działalność innowacyjną.

Aby ustalić ostateczny kierunek wpływu siły każdego z poddanych ocenie składników, obliczę średnią arytmetyczną ważoną<sup>22</sup>, nazywaną współczynnikiem oddziaływania  $S$ <sup>23</sup>:

$$S = \sum_{i=1}^n \frac{x_i n_i}{n_i}$$

gdzie  $n_i$  – liczebność (częstość bezwzględna, z jaką występuje  $i$ -ta wartość zmiennej  $x$ ).

Następnie na podstawie wartości współczynnika oddziaływania ustalono ranking cech mających wpływ na kreowanie i skuteczne komercjalizowanie innowacji.

Dużą wagę autorka projektu przywiązuje do poprawności metodologicznej, wytyczonej przez prace metodologów: M. Kostery i K. Koneckiego<sup>24</sup>.

## 1.6. Struktura pracy

Praca o charakterze teoretyczno – empirycznym składa się z sześciu rozdziałów i opracowana została na bazie analizy literatury krajowej i zagranicznej oraz w oparciu o badania własne, przeprowadzone na grupie małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim.

W rozdziale 1 zaprezentowano wstępne zagadnienia dotyczące wyboru tematu dysertacji, sformułowano cele oraz zakres przedmiotowy badań. Rozdział kończą założenia metodologiczne oraz metody doboru próby do badań.

W rozdziale 2 scharakteryzowano zagadnienia dotyczące problematyki innowacji i innowacyjności od strony teoretycznej. Przybliżono dylematy dotyczące zarówno definiowania innowacyjności i innowacji oraz ich źródeł i rodzajów. W dalszej części rozdziału przedstawiono rozwój koncepcji procesu innowacyjnego. Zostały omówione

---

<sup>22</sup> Średnią ważoną posługują się również w swoich badaniach: T. C. Powell: *TQM as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study*, Strategic Management Journal nr 1/ 1995, s. 15 – 37; M. J. Stankiewicz: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalnych*, TNOiK, Toruń 2002, s. 128 i dalej; R. Haffer: *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2003, s. 183 i dalej; B. Godziszewski: *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 141 i dalej; M. Zastempowski: *Uwarunkowania potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010, s. 168 i dalej.

<sup>23</sup> Szerzej zob. J. W. Wiśniewski: *Ekonometryczne badanie zjawisk jakościowych. Studium metodologiczne*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 1986, s. 14 – 22; M. Krzysztofiak, D. Urbanek: *Metody statystyczne*, PWN, Warszawa 1975, s. 167; W. Kraszewski: *Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w latach 1990 – 1999. Miejsce w gospodarce kraju, czynniki i perspektywy rozwoju*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 304 i dalej.

<sup>24</sup> M. Koster: *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003; K. Konecki: *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.

jego elementy składowe, cechy i modele. Rozdział 2 kończy zaprezentowanie głównych mierników innowacyjności przedsiębiorstw wykorzystywanych w kraju i zagranicą.

Rozdział 3 to szerokie omówienie czynników określających innowacyjność przedsiębiorstw. Na wstępie scharakteryzowano główne uwarunkowania działalności innowacyjnej, aby w dalszej części szczegółowo zaznaczyć ich zewnętrzny (mikro i makro) oraz wewnętrzny charakter. W rozdziale tym omówiono także wpływ wielkości i wieku przedsiębiorstwa na ich aktywność innowacyjną oraz metody pozyskiwania rozwiązań innowacyjnych. Rozdział zamyka problematyka ograniczeń innowacyjności.

Rozdział 4 poświęcono specyfice zarządzania działalnością innowacyjną. Szczególną uwagę zwrócono tu na istotę i cele działalności innowacyjnej oraz analizę SWOT, jako komponentu tej działalności przedsiębiorstw. Dokonano także szczegółowego omówienia strategii zarządzania innowacjami – ich rodzajów i sposobów formułowania. Rozdział ten kończy opis przedsięwzięć innowacyjnych.

Rozdział 5 i 6 to część empiryczna pracy poświęcona badaniom nad działalnością innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim.

W Rozdziale 5 przedstawiono główne cele Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Podkarpackiego oraz dokonano charakterystyki województwa na tle innych województw. Dalsza część rozdziału dotyczy bezpośrednio charakterystyki badanych przedsiębiorstw oraz przesłanek ich innowacyjności - określenia definicji innowacyjności i innowacji, celów, powodów i korzyści z wprowadzania innowacji, źródeł i rodzajów wprowadzanych innowacji oraz oceny innowacyjnego charakteru badanych przedsiębiorstw według ankietowanych. Rozdział kończy się przedstawieniem mocnych i słabych stron badanych przedsiębiorstw, ustaleniem szans i zagrożeń dla ich działalności innowacyjnej oraz określeniem czynników ograniczających ich działalność w tym zakresie w podziale na bariery zewnętrzne, wewnętrzne, ze strony rynku oraz ze strony klientów/społeczeństwa.

Pracę zamyka rozdział 6, który ma w dużej mierze charakter podsumowujący. Zawarto w nim także wyniki badań empirycznych, dotyczących oceny wykorzystania czynników innowacyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim. Stały się one podstawą do weryfikacji postawionych hipotez oraz określenia kierunków działań na przyszłość.

## ROZDZIAŁ 2. ISTOTA INNOWACJI W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

### 2.1. Innowacyjność – zakres pojęcia

Innowacyjność powinna być rozpatrywana szeroko, ponieważ jest to proces o dużym stopniu niepewności i złożoności. Jest on również mało uporządkowany i podlega wielu różnym zmianom, co przejawia się w trudności jej mierzenia. Według S. Kline'a i N. Rosenberga<sup>25</sup> innowacyjność musi być uznawana za sekwencję zmian w systemie produkcyjnym, rynkowym i społecznym. Podstawowy problem, który związany jest z innowacyjnością dotyczy jej przyjęcia w środowisku, w którym funkcjonujemy. Powinna ona, bowiem zostać zaakceptowana przez kulturę i społeczeństwo, w którym żyjemy. Należy tutaj również brać pod uwagę zdolności i motywację do ciągłego poszukiwania i wdrażania nowych idei i pomysłów, co z kolei prowadzi do wykazania na poziomie makroekonomicznym tzw. **luki technologicznej**<sup>26</sup>, określającej różnice w zamożności poszczególnych krajów. Zagadnienie innowacyjności można rozważać, podobnie jak przedsiębiorczość, w skali mikro, czyli na poziomie przedsiębiorstwa oraz w skali makro w odniesieniu do całej gospodarki, kraju lub regionu.

Innowacyjność gospodarki definiowana jest, jako zdolność i motywacja przedsiębiorców do ciągłego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce nowych idei, pomysłów, wynalazków oraz wyników badań i prac naukowo – badawczych<sup>27</sup>. Przesłanką innowacyjności gospodarki jest funkcjonowanie w niej jak największej liczby innowacyjnych przedsiębiorstw. Innowacyjność jest procesem kreowania i wdrażania innowacji w takich warunkach, które pozwalają na realizowanie strategii innowacyjnych w przedsiębiorstwach. Może ona być interpretowana, jako powiększenie lub udoskonalenie posiadanego przez przedsiębiorstwa asortymentu oraz jako stworzenie nowych metod w zarządzaniu, produkcji lub innych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa<sup>28</sup>. Z kolei

---

<sup>25</sup> S. Kline, N. Rosenberg: *An overview on Innovation*, [w:] R. Landau, N. Rosenberg: *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, National Academy Press, Washington 1986, s. 275 – 306.

<sup>26</sup> J. Bogdanienko: *Innowacje jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, [w:] J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski: *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004, s. 7 – 62.

<sup>27</sup> W. Wiszniewski: *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, „Orgmasz”, Warszawa 1999, s. 9; W. Janasz, K. Janasz, A. Świadek, J. Wiśniewska: *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 299.

<sup>28</sup> J. Bogdanienko: *Innowacje jako ...*, op. cit., s. 12.

innowacyjność na poziomie mikroekonomicznym oznacza wyróżnienie i sprecyzowanie określonej, połączonej sprzężeniami zwrotnymi aktywności, która jest wynikiem intelektualnego procesu sieciowego oraz ewoluujących w czasie powiązań podmiotowych i instytucjonalnych<sup>29</sup>.

W literaturze przedmiotu interpretacja pojęcia innowacyjności opiera się na czterech podejściach nastawionych na<sup>30</sup>:

- **jednostkę** i jej cechy wpływające na tworzenie innowacji (wykształcenie, kreatywność, płeć itp.),
- **strukturę**, gdzie główny akcent kładzie się na związek pomiędzy strukturą organizacyjną i innowacyjnością oraz pomiędzy przedsiębiorstwem i jego otoczeniem,
- **powiązania interakcyjne**, odpowiadające na pytanie: jak wyznaczone działanie wpływa na proces innowacyjny i odwrotnie,
- **systemowe tworzenie innowacji**, którego celem jest rozstrzygnięcie jak krajowe i regionalne systemy innowacji mogą wpływać na działalność innowacyjną przedsiębiorstw

Pojęcie innowacyjności przedsiębiorstwa jest rozważane, jako jednowymiarowe zjawisko, oznaczające zdolność osoby/grupy do wytworzenia i skutecznego zastosowania nowych pomysłów<sup>31</sup>, czy też, jako zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego poszukiwania, zastosowania w praktyce i rozpowszechniania innowacji, prowadząca do wzrostu jego nowoczesności oraz umocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku<sup>32</sup> oraz jako pomyślne wprowadzenie do praktyki nowej rzeczy albo metody<sup>33</sup>. Na tym tle definicja innowacyjności bardzo często odnoszona jest do:

- ✓ **zmian technologicznych**, gdzie innowacyjność definiowana jest, jako predyspozycje do przyswajania nowych zmian technologicznych<sup>34</sup>, możliwości rozwijania nowych

---

<sup>29</sup> K. Janasz: *Kapitał a decyzje innowacyjne w przedsiębiorstwie*, Przegląd Organizacji nr 10/2009, s. 35.

<sup>30</sup> J. Baruk: *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, A. Marszałek, Toruń 2006, s. 93 i nast.

<sup>31</sup> R.B. Bouncken: *Cultural diversity in innovation teams: surface and deep level effects*, International Journal of Business Research no. 4/2009, s. 17 – 26.

<sup>32</sup> A. Pomykański: *Innowacyjność organizacji*, Wyd. Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2009, s. 8; E. Stawasz: *Główne obszary sił motorycznych i napięć w systemie transferu i komercjalizacji technologii w Polsce*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości opartej na wiedzy*, Zeszyty naukowe nr 642, Ekonomiczne problemy usług nr 64, Uniwersytet Szczeciński, SOOIPP Annual, Szczecin 2011, s. 13.

<sup>33</sup> R. Richard, R. Katz: *Managing Creativity and Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 2003, s. 2.

<sup>34</sup> S. Kitchell: *Corporate Culture Environmental Adaptation, and Innovation Adoption: A Qualitative/Quantitative Approach*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23(3)/1995, s. 195 i nast.



technologii<sup>35</sup> czy też, jako zdolność do podejmowania działań wychodzących poza obecny stan wiedzy<sup>36</sup>,

- ✓ **zmian behawioralnych**, gdzie innowacyjność utożsamiana jest z szybkością adaptacji do zmian oraz z możliwością tworzenia nowych pomysłów i otwartości na zmiany<sup>37</sup>,
- ✓ skłonności do **zmian w obszarze produkcji** i tworzenia wyrobów lub świadczenia usług<sup>38</sup>.

Innowacyjność definiowana jest również, jako zjawisko wielowymiarowe. Oznacza ona predyspozycje i pozytywne nastawienie do kreowania i zastosowania w praktyce zmian w każdej dziedzinie życia społeczno – gospodarczego przedsiębiorstw<sup>39</sup> oraz zdolności przedsiębiorstwa do zajmowania się i wchodzenia w nowe pomysły, idee czy wynalazki, których wynikiem są nowe produkty i usługi<sup>40</sup>. Dotyczy ona wszystkich podmiotów gospodarczych, które mają możliwość prowadzenia badań rozwojowych, skutecznie opracowują nowe idee wytwarzania/udoskonalania procesów, produktów lub usług oraz są zdolne zastosować te idee w praktyce.

Aby przedsiębiorstwa mogły efektywnie wprowadzać i komercjalizować innowacje na rynkach krajowych i zagranicznych, muszą stosować w swojej działalności zasadę celowej innowacji oraz zarządzanie i strategię przedsiębiorcze, bowiem innowacja jest narzędziem przedsiębiorczości<sup>41</sup>. Innowacyjność musi być cechą każdego przedsiębiorstwa, bowiem na rynku konkurencyjne są te podmioty gospodarcze, które mają znaczny udział w działalności innowacyjnej oraz wykorzystują wszystkie mechanizmy rynkowe. Współczesne przedsiębiorstwo powinno być innowacyjne, otwarte na nowości, zdolne do wyszukiwania sygnałów z rynku i gotowe do wprowadzania zmian innowacyjnych. Wiąże się to nierozdzielnie z rozwijaniem swojej innowacyjności,

---

<sup>35</sup> S. Gopalakrishnan: *Unraveling the Links Between Dimensions of Innovation and Organizational Performance*, The Journal of High Technology Management Research, vol. 11(1)/2000, s. 137 – 153.

<sup>36</sup> J.R. Kimberly, M.J. Evanisko: *Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and administrative Innovations*, Academy of Management Journal, vol. 24(4)/ 1981, s. 589 i nast.

<sup>37</sup> G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulamman: *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, Harvard Business Review, vol. 70(3)/1992, s. 59 i nast.; R.F. Hurley, G.T.M. Hult: *Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*, Journal of Marketing, vol. 62(3)/1998, s. 42 i nast.

<sup>38</sup> G. Foxal: *Corporate Innovation: Marketing and Strategy*, St. Martin's Press, New York 1984, s. 35.

<sup>39</sup> J. Baruk: *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 9.

<sup>40</sup> G. T. Lumpkin. G. G. Dess: *Clarifying the Entrepreneurial Orientation, Construct and Linking It to Performance*, Academy of Management Review, vol. 21(1)/1996, s. 135 i nast.

<sup>41</sup> L. Kwieciński, K. Moszkowicz, J. Sroka: *Innowacyjność i internacjonalizacja dolnośląskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2007, s. 11.

poprzez profesjonalne i kompetentne zarządzanie oraz tworzenie takich warunków pracy, które będą dla ludzi interesujące i atrakcyjne<sup>42</sup>. Wraz z pojawieniem się innowacyjności rośnie konkurencyjność przedsiębiorstwa, można więc uznać, iż jest ona jedną z jego cech, charakteryzującą się: poszukiwaniem, kreowaniem i wdrażaniem różnego rodzaju innowacji, umiejętnością podejmowania decyzji w sytuacji ryzyka lub niepewności, zdolnością ciągłej obserwacji rynku, wychwytywania z niego sygnałów i szybkiej reakcji na pojawiające się na rynku potrzeby, umiejętnością obserwowania i przewidywania działań konkurencji, czy też przełamywaniem inercji innowacyjnej.

Przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które potrafi tworzyć, pozyskiwać i absorbować innowacje oraz zdobywać informacje o rozwiązaniach innowacyjnych<sup>43</sup>. Innowacyjność przedsiębiorstwa to wprowadzenie przez niego nowego rozwiązania w dziedzinie organizacji i zarządzania, technologii lub marketingu<sup>44</sup>. Można tutaj również określić innowacyjność przedsiębiorstwa, jako udoskonalanie i rozwijanie technologii eksploatacyjnych i produkcyjnych, dotyczących usług, sfery organizacji i zarządzania oraz zbieranie, przetwarzanie i udostępnianie informacji<sup>45</sup>. Metodologia OECD za przedsiębiorstwo innowacyjne uznaje taki podmiot gospodarczy, który wdrożył przynajmniej jedną innowację (produktową lub procesową) w określonym, najczęściej trzyletnim, okresie czasu, pod warunkiem również, iż jest to dla niego nowość<sup>46</sup>.

Przedsiębiorstwo innowacyjne jest definiowane, jako inteligentna organizacja, permanentnie generująca innowacje i realizująca projekty innowacyjne dla wytworzenia produktów i usług znajdujących uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności<sup>47</sup>. Można powiedzieć, że pojęcie innowacyjności określa wyniki aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa w danym czasie i w danym miejscu<sup>48</sup>. Według innej definicji: przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które<sup>49</sup>:

---

<sup>42</sup> B. Barczak, J. Walas – Trębacz: *System informacyjny w procesie innowacyjnym*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2007, s. 14.

<sup>43</sup> J. Bogdanienko: *Innowacje jako czynnik...*, op. cit., s. 59.

<sup>44</sup> B. Rogoda: *Przedsiębiorczość i innowacje*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2005, s. 17.

<sup>45</sup> Założenia polityki proinnowacyjnej państw, KBN, Warszawa 1994, s. 15.

<sup>46</sup> Oslo Manual: *Pomiar działalności naukowej i technicznej. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju. Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich 2005, s. 61.

<sup>47</sup> A. Sosnowska: *Systemy zarządzania firmą innowacyjną*, [w:] A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek: *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 7.

<sup>48</sup> H. Mizgajska: *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Wielkopolsce w latach 1992 – 2000*, Gospodarka Narodowa nr 1 - 2/2004, s. 54.

- ✓ prace i badania rozwojowe prowadzi w rozległym obszarze lub kupuje projekty nowych produktów/technologii, przeznaczając na ten cel stosunkowo duże nakłady finansowe,
- ✓ wdraża systematycznie nowe rozwiązania naukowo – techniczne oraz w sposób stały i ciągły wprowadza innowacje na rynek,
- ✓ posiada znaczny udział nowości w ogólnej liczbie produkcji lub usług.  
Innowacyjne przedsiębiorstwa najczęściej nazywane są<sup>50</sup>:
- ✓ **innowatorami**, czyli jednostkami, które jako pierwsze adaptują nowe idee i regularnie wprowadzają innowacje,
- ✓ **wczesnymi adaptatorami**, ostrożniejszymi w swych działaniach od innowatorów, ale charakteryzujące się dużą skłonnością do wprowadzania innowacji,
- ✓ **późną większością** – adaptują innowacje z dużym opóźnieniem, zazwyczaj pod wpływem rachunku ekonomicznego bądź presji rynku,
- ✓ **opieszalcy**, czyli jednostki organizacyjne, które najpóźniej spośród jednostek danego rodzaju działalności wprowadzają innowacje.

Przedsiębiorstwo samo powinno wykształcić formę i schemat zachowań innowacyjnych, zarówno tych wewnętrznych, jak i w kontaktach z otoczeniem.

Najważniejszymi atrybutami przedsiębiorstwa innowacyjnego są<sup>51</sup>:

- ✓ zdolność do generowania innowacji,
- ✓ kreatywność,
- ✓ zdolność wykorzystania potencjału innowacyjnego do utrzymania pozycji konkurencyjnej,
- ✓ wysokie kompetencje,
- ✓ możliwość przewidywania zmian otoczenia,
- ✓ zdolność do rozpoznania potrzeb klientów i ich zaspokojenia,
- ✓ posiadanie kadry innowatorów,
- ✓ elastyczność i możliwość dostosowania się do zmieniającego się i burzliwego otoczenia.

W literaturze przedmiotu wymieniana jest także **innowacyjność organizacyjna**<sup>52</sup>, polegająca na wdrażaniu nowych sposobów organizacji pracy, produkcji, struktur

---

<sup>49</sup> A. H. Jasiński: *Przedsiębiorstwo innowacyjne*, KiW, Warszawa 1997, s. 25.

<sup>50</sup> J. Duraj, M. Papiernik - Wojdera: *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010, s. 88.

<sup>51</sup> A. Sosnowska: *Systemy zarządzania ...*, op. cit., s. 11 – 12.

<sup>52</sup> J. Duraj, M. Papiernik – Wojdera: *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 102.

zarządzania itp. Przedsiębiorstwa wdrażające innowacje organizacyjne za główny cel stawiają sobie redukcję kosztów działalności innowacyjnej, zwiększenie skuteczności i efektywności w działaniu oraz wzrost wydajności pracy poprzez poprawę warunków pracy.

Współcześnie innowacyjność jest dla przedsiębiorstwa jednym z kluczowych czynników, wpływających na jego konkurencyjność, można zatem powiedzieć, że jest jednym z warunków decydujących o przetrwaniu i rozwoju. Wymaga ona nie tylko tzw. **instrumentalnej racjonalności**<sup>53</sup>, a więc oceny i analizy zmian wdrażanych w przedsiębiorstwie, ale również tzw. **przezorności strategicznej**<sup>54</sup>, czyli rozwijania działań przedsiębiorczych, zwiększenia zdolności podejmowania wyzwań czy rozwiązywania problemów oraz podejmowania nowych wyzwań rynkowych, dających pozytywne efekty w przyszłości. Przedsiębiorstwa mogą stać się innowacyjnymi, zarówno wskutek dokonywania przełomowych odkryć i wynalazków, ale również dzięki drobnym ulepszeniom, modyfikacjom, czy poprawkom. O ile, pierwsza droga jest trudna, skomplikowana i zdarza się rzadko, o tyle druga bardzo często znajduje się „w zasięgu ręki” przedsiębiorstw, trzeba tylko umieć z niej skorzystać. Zatem innowacyjność powinna stać się podstawowym sposobem istnienia i funkcjonowania przedsiębiorstwa, o której wartości i możliwościach wiedzą wszyscy pracownicy. Powinna być dla niego również podstawową siłą oryginalności, pomysłowości i twórczości, na stałe wpisana w zarządzanie i kulturę organizacyjną.

## 2.2. Istota, pojęcie, cele wprowadzania innowacji

Od wielu lat innowacje i przedsiębiorczość są postrzegane jako kluczowe źródło rozwoju gospodarczego, wzrostu konkurencyjności i wydajności. Rozwój rynków i współczesna konkurencja międzynarodowa „opierają się” na pogoni za nowością i wyższą jakością, która jest odpowiedzią na zwiększające się wymagania i zapotrzebowanie na rynku. Innowacje odgrywają ogromną rolę w rozwoju gospodarczym każdego państwa. Przedsiębiorstwo, które chce utrzymać się na rynku i być konkurencyjne musi mieć zdolność do tworzenia innowacji, gdyż to właśnie one decydują

---

<sup>53</sup> J. Penc: *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa. Zasady działania. Warunki sukcesu*, Placet, Warszawa 1999, s. 13.

<sup>54</sup> M. Bratnicki: *Transformacja przedsiębiorstwa*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 1998, s. 88.

o jego konkurencyjności, zaś ich brak może stanowić – i najczęściej stanowi – zagrożenie dla istnienia przedsiębiorstwa na rynku. Z drugiej jednak strony, innowacje mogą komplikować działalność przedsiębiorstwa, z powodu niepewności i ryzyka jakie ze sobą niosą oraz z powodu konfliktów, czy inercji innowacyjnej pracowników<sup>55</sup>.

Zjawisko innowacji jest nierozdzielnie powiązane ze zmianą, nowością, reformą czy też ideą postrzeganą, jako nowość, nie ma bowiem innowacji bez zmian dotychczasowego stanu rzeczy i wprowadzania nowości<sup>56</sup>. Innowacje zazwyczaj kojarzone są z czymś materialnym (nowy samochód, komputer), ale innowacje to również produkty/usługi niematerialne, takie jak zmiana struktur zarządzania, nowa teoria naukowa, czy też nowa strategia działania. Innowacje są zatem najlepszym sposobem na zachowanie i poprawienie przez przedsiębiorstwo swojej pozycji rynkowej.

Wprowadzane zmiany, jeśli mają w sposób twórczy, nowatorski wpłynąć na przedsiębiorstwo muszą mieć postać innowacji. Innowacje oznaczają zmianę, ale nie każda zmiana jest innowacją. Może być ona zmianą nietwórczą, powielającą już istniejące rozwiązania, może też przekształcać je i lepiej przystosowywać do wymagań otoczenia<sup>57</sup>. W dobrze zarządzanym przedsiębiorstwie powinny dominować zmiany innowacyjne, których celem jest znaczące podniesienie stopnia jej zorganizowania i sprawności funkcjonowania, a zwłaszcza obsługi rynku. Zmiany te powinny być wprowadzane z odpowiednim wyprzedzeniem, aby przedsiębiorstwo mogło łatwiej sprostać wymaganiom przyszłości.

Sukcesy przedsiębiorstw zależą dzisiaj coraz bardziej od ich podatności na zmiany innowacyjne, ponieważ innowacje stają się wyznacznikiem rozwoju i ekspansji jednostki. Decyduje także o jej przetrwaniu. Innowacje są rozumiane jako zmiany przeprowadzane celowo, polegające na zmianie dotychczasowej pozycji inną - ocenianą pozytywnie według przedsiębiorstwa, w efekcie końcowym składające się na jego rozwój i postęp w gospodarowaniu. Tworzenie innowacji odbywa się w ramach działalności innowacyjnej, zaś innowacja jest rezultatem procesu innowacyjnego. Jak pisze A. H. Jasiński<sup>58</sup>: *firma jest kluczowym uczestnikiem procesu innowacyjnego, bowiem z jednej strony – zgłasza popyt*

---

<sup>55</sup> A. H. Jasiński (red): *Innowacje małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, Promocja XXI, Warszawa 2008, s. 23.

<sup>56</sup> E. Stawasz: *Innowacje a mała firma*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s.11.

<sup>57</sup> J. Penc: *Innowacje...*, op. cit., s. 96, 141.

<sup>58</sup> A.H. Jasiński (red): *Innowacje ...*, op. cit., s. 12.

*na nowe rozwiązania naukowo – techniczne, a z drugiej – oferuje podaż innowacji technicznych. Współcześnie motorem postępu technicznego nie jest wbrew pozorom naukowiec, lecz innowacyjnie nastawiony przedsiębiorca.*

Zmiany innowacyjne powinny wprowadzać dzisiaj wszystkie przedsiębiorstwa, nie tylko nowe i przedsiębiorcze, pragnące zdobyć rynki zbytu, ale także firmy ustabilizowane, dobrze prosperujące. Przedsiębiorstwa, które nie wprowadzają innowacji, wpadają w pułapkę, w której niezdolność do innowacji osłabia konkurencyjność, szkodzi ich pozycji rynkowej i rentowności<sup>59</sup>. Już w latach sześćdziesiątych XX wieku D. Landes<sup>60</sup> opisał zjawisko „**babiego lata przestarzałej techniki**”, polegające na tym, iż przedsiębiorstwa, które skutecznie i z sukcesem wprowadziły innowacje nie mogą beczynn timer czekać aż zostaną wyeliminowane z rynku przez konkurencję. Powinny one stale reagować i odpowiadać na zgłaszane na rynku potrzeby poprzez unowocześnianie i odmładzanie swoich produktów lub wprowadzanie całkiem nowych, metod produkcji, zarządzania itp. Otwartość na zmiany jest koniecznością dla przedsiębiorstwa, które chce wprowadzać innowacje, a co za tym idzie lepiej przystosowywać się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia i potrzeb rynkowych. Bowiem wymogiem istnienia i rozkwitu przedsiębiorstwa są jego zdolności przystosowania własnej zmienności do zmienności otoczenia<sup>61</sup>. Skuteczność innowacji w znacznym stopniu zależy więc od wytworzenia nowości i efektywnego jej wdrożenia, od rynkowej orientacji przedsiębiorstwa i jego umiejętności wychwytywania, czy też zaspokajania popytu na nim zgłaszanego oraz od stylu zarządzania przedsiębiorstwem.

Głównymi celami wprowadzania przez przedsiębiorstwo innowacji może być podniesienie efektywności, jakości i wydajności procesów wytwórczych, dopasowanie się do otoczenia, poprawa konkurencyjności produktów/usług, zlikwidowanie barier i trudności w działalności, umożliwienie realizacji założonych celów strategicznych czy zdolności eksportowych<sup>62</sup>. Duży wpływ na to ma szybkość przyjęcia i zaakceptowania innowacji przez rynek, na co mają oddziaływać **cechy** wprowadzanej **innowacji**, czyli<sup>63</sup>:

- ✓ korzyść jaką dają konsumentowi,

---

<sup>59</sup> P. Sankowski: *Czynniki wpływające na progresję przedsiębiorstwa*, [www.twoja-firma.pl](http://www.twoja-firma.pl) (na dzień 15.10.2011).

<sup>60</sup> S. Kwiatkowski: *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000, s. 83.

<sup>61</sup> A. Pomykański: *Zarządzanie innowacjami. Globalizacja, konkurencja, technologia informacyjna*, PWN, Warszawa-Lódź 2001, s. 91.

<sup>62</sup> J. Penc: *Strategie zarządzania*, Placet, Warszawa 1995, s. 74.

<sup>63</sup> A. Pomykański: *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 45.

- ✓ stopień, w jakim zaspokaja ona potrzeby i oczekiwania klientów,
- ✓ podzielność, komunikatywność i złożoność innowacji.

Pojęcie innowacji wywodzi się od łacińskiego słowa *innovatio* lub *innovare*, oznaczającego odnowienie, nowość, reformę. Innowacją można określić wszelkie zmiany (jakościowe, imitacyjne, czy też kreatywne), które powstają w sferze materialnej i niematerialnej działalności przedsiębiorstw i które cechują się oryginalnością lub nowością, zarówno dla przedsiębiorstw, jak i rynków lokalnych i zagranicznych, w których funkcjonują. Innowacja związana jest z każdą sferą życia społeczno - gospodarczego i można ją odnaleźć w nowych nurtach kulturalnych i myślowych. W interpretacji pojęcia innowacji dominują dwa podejścia. W ujęciu pierwszym innowacje to zmiany w sferze produkcji, prowadzącej do wytworzenia nowych produktów. W drugim innowacje to wszystkie procesy twórczego myślenia dążące do wykorzystania ulepszonych rozwiązań w technice, technologii, organizacji, życiu społecznym<sup>64</sup>.

W literaturze nie ma sformułowanej jednolitej definicji pojęcia innowacji, gdyż jest ona określana bardzo wąsko lub też bardzo szeroko i wieloaspektowo, nie tylko na poziomie przedsiębiorstwa, ale także w skali gospodarki światowej. Uważa się, że pojęcie innowacji wprowadził do nauki ekonomii J.A. Schumpeter na początku XX wieku, analizując teorie rozwoju gospodarczego. Autor ten uznawał pogląd, iż w tworzeniu innowacji dominują duże przedsiębiorstwa, czego wyrazem było w ówczesnych czasach tworzenie w nich ośrodków badawczo – rozwojowych<sup>65</sup>. J.A. Schumpeter przez innowację rozumiał on wszelkie zmiany w technice produkcji, wyrobach, surowcach, organizacji i otwieraniu nowych rynków. W tej klasycznej definicji zwraca uwagę to, że innowacja jest rozumiana bardzo szeroko i obejmuje nie tylko technikę produkcji, lecz także organizację i zbył<sup>66</sup>. Według Schumpetera to właśnie dzięki wprowadzanym przez przedsiębiorstwa innowacjom, gospodarka nabiera dynamizmu, a one same generują wysokie zyski. Podobnie jak Schumpeter **w szerokim znaczeniu** innowacje rozpatrują S. Gomułka<sup>67</sup>, który opiera innowacje i wynalazczość na przyszłych cenach, gdyż są one formą inwestycji w dłuższym okresie oraz J. Czupiał<sup>68</sup>, który pisze, iż głównym celem

<sup>64</sup> A. Pomykański: *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 17.

<sup>65</sup> J. Targalski: *Innowacyjność – przyczyna i skutek*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 730, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 7.

<sup>66</sup> J.A. Schumpeter: *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa: PWN 1960, s. 65.

<sup>67</sup> S. Gomułka: *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, CASE, Warszawa 1998, s. 17 i nast.

<sup>68</sup> J. Czupiał: *Ekonomika innowacji*, Wyd. AE, Wrocław 1994, s. 10.

innowacji jest wytworzenie i wdrożenie do praktyki nowego wyrobu. Obaj autorzy łączą innowację z przedsiębiorczością, której celem jest przeobrażenie wytworu nowego procesu. Podobnie innowację definiują W.M. Grudzewski oraz I.K. Hejduk<sup>69</sup>. Utożsamiają oni ją z wiedzą i pomysłem na konkretny produkt lub usługę zaspokajającą potrzeby zgłoszone na rynku, co w dalszej konsekwencji generuje zysk dla przedsiębiorstwa i warunkuje dalszy jego rozwój.

W szerokim znaczeniu zaprezentowanym przez W. Janasza innowacja oznacza twórczą zmianę<sup>70</sup>. M. Haffer<sup>71</sup> definiuje innowację jako każdą zmianę będącą nośnikiem nowości, zarówno w sferze materialnej, jak i niematerialnej. Natomiast K. Wandelt<sup>72</sup> rozumie ją jako wykorzystanie twórczego myślenia, pomysłowości lub kreatywności w sensie technicznym, ekonomicznym lub naukowym do określonych i wcześniej sprecyzowanych celów produkcyjnych. Takie szerokie rozumienie innowacji łączące innowacje z wszystkimi rodzajami postępu, tj. postępu organizacyjnego, technicznego i ekonomicznego, najpełniej odzwierciedla prakseologiczna, szeroka i trafna definicja innowacji Z. Pietrańskiego. Według niego *innowacje są to zmiany celowo wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi ocenionymi dodatnio, w świetle określonych kryteriów, i w sumie składającymi się na postęp*<sup>73</sup>.

W literaturze zagranicznej pojęcie innowacji *sensu largo* reprezentują J.A. Allen, E.M. Rogers, M.E. Porter, czy też P.R. Whitfield. J.A. Allen<sup>74</sup> określił innowacje jako nowe lub ulepszone produkty, czy procesy wprowadzane do gospodarki. Natomiast E.M. Rogers<sup>75</sup> pisze, że innowacja to obiekt lub idea, która jest odbierana jako nowa, z kolei M.E. Porter zwraca uwagę, iż innowacja to ulepszenie produktu, procesu, nowych form dystrybucji i koncepcji zarządzania. P.R. Whitfield<sup>76</sup> określa innowację jako szereg

---

<sup>69</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004, s. 16 i nast.

<sup>70</sup> W. Janasz: *Innowacje i ich miejsce w działalności przedsiębiorstw*, [w:] W. Janasz (red.): *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Rozprawy i Studia DXX, Szczecin 2003, s. 49.

<sup>71</sup> M. Haffer: *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wyd. UMK, Toruń 1998, s. 27.

<sup>72</sup> K. Wandelt: *Studia nad postępem technicznym i organizacyjnym*, PWN, Poznań 1972, s. 22.

<sup>73</sup> Z. Pietrański: *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa 1971, s. 9.

<sup>74</sup> J.A. Allen: *Scientific innovation and industrial prosperity*, Longman, London 1966, s. 7.

<sup>75</sup> E.M. Rogers: *Diffusion of innovations*, Free Press, New York 2003, s. 12.

<sup>76</sup> P.R. Whitfield: *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa 1979, s. 26.



działań rozwiązujących problemy i tworzących nowość. Ph. Kotler<sup>77</sup> natomiast uznaje, iż innowacją jest każde dobro, które jest postrzegane jako nowe. Według raportu Unii Europejskiej<sup>78</sup> dotyczącego innowacji, jest ona rozumiana jako synonim przynoszącej sukces produkcji, asymilacji i eksploatacji nowości w sferach gospodarczej i społecznej. Natomiast P.F. Drucker pisze<sup>79</sup>: *innowacja nie jest wynalazkiem czy odkryciem. Może wymagać jednego i drugiego: tak się zresztą często dzieje. Jej punktem centralnym nie jest jednak wiedza, ale skuteczność, a w przedsiębiorstwie oznacza to skuteczność ekonomiczną. Istota innowacji ma charakter raczej pojęciowy niż techniczny czy naukowy. Cechą nowatora jest umiejętność dostrzeżenia systemu tam, gdzie inni widzą odrębne nie powiązane ze sobą elementy*. P.F. Drucker, podobnie jak, J.A. Schumpeter, uznaje jedynie przedsiębiorców – innowatorów, odrzuca natomiast przedsiębiorców – imitatorów, naśladowców. Za najważniejszą cechę innowacji wymienia on systematyczność w badaniu zmian, które są źródłem przedsiębiorczości. I. Nonaka oraz H. Takeuchi<sup>80</sup> definiują innowacje jako proces tworzenia nowego świata, za pomocą określonych wcześniej ideałów, czy wizji lub też składanie w nową całość różnych informacji. Według definicji OECD<sup>81</sup> innowacją jest zastosowanie w praktyce nowego lub udoskonalonego produktu lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub marketingowej. Metodologia OECD oprócz definiowania innowacji wskazuje na powiązania z innymi firmami podczas procesu innowacji (rysunek 2.1).

Wielu ekonomistów rozpatruje pojęcie innowacji w **wąskim znaczeniu** (*sensu stricte*). Na przykład Ch. Freeman<sup>82</sup> definiuje innowacje jako *pierwsze handlowe wprowadzenie i zastosowanie produktu, procesu, systemu lub urządzenia*. Na pewne niedociągnięcie tego ujęcia innowacji wskazuje A.H. Jasiński zauważając, iż Ch. Freeman nie precyzuje, w jakiej skali powinno nastąpić pierwsze handlowe wprowadzenie: przedsiębiorstwa, kraju czy świata<sup>83</sup>.

---

<sup>77</sup> Ph. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 322.

<sup>78</sup> *Green Paper on Innovation*. European Commission Supplement 5/95, Brussels, Luxemburg 1996, s. 9.

<sup>79</sup> P.F. Drucker: *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976, s. 220.

<sup>80</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi: *The knowledge – creating company*, Oxford University Press, NJ, Oxford 1995, s. 810.

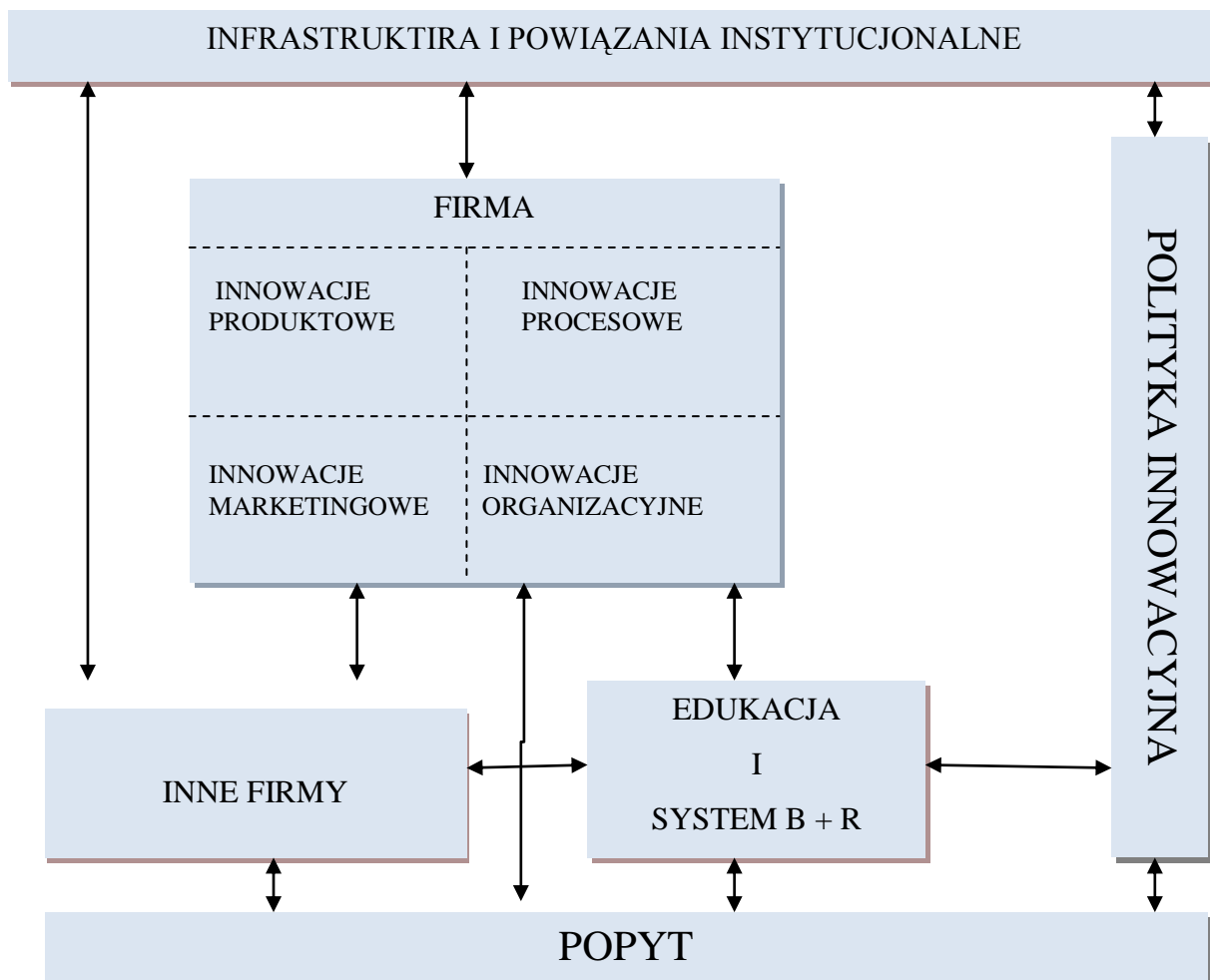
<sup>81</sup> Oslo Manual: *Pomiar działalności naukowej ...*, op. cit., s. 48.

<sup>82</sup> Ch. Freeman: *The economics of industrial innovation*, F. Printer, London 1982, s. 7.

<sup>83</sup> A.H. Jasiński (red.), *Innowacje ...*, op. cit., s. 9.

Zbliżone stanowisko prezentuje S. Kuznets<sup>84</sup>, który określa innowacje jako *zastosowanie nowej lub starej wiedzy inicjującej zastosowanie wynalazku*, E. Mansfield<sup>85</sup>, który nazywa innowacją *pierwsze zastosowanie wynalazku* oraz P.M. Senge<sup>86</sup>, który podkreśla, że wynalazek staje się innowacją dopiero wtedy, gdy można go kopiować na skalę przemysłową, przy akceptowanym poziomie kosztów.

**Rysunek 2.1. Powiązania innowacji z infrastrukturą**



Źródło: Oslo Manual: *Pomiar działalności naukowej i technicznej. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju. Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich 2005, s. 36

<sup>84</sup> S. Kuznets: *Six Lectures on Economic Growth*, Free Press, New York 1959, s. 30.

<sup>85</sup> E. Mansfield: *The Economics of Technological Change*, Norton and Co, New York 1968, s. 1.

<sup>86</sup> B. Kowalak: *Konkurencyjna gospodarka. Innowacje – infrastruktura – mechanizmy rozwoju*, Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2006, s. 17.

Wśród reprezentantów patrzących na innowacje w wąskim ujęciu i podkreślających rolę wiedzy można wymienić C.F. Cartera oraz B.R. Williamsa<sup>87</sup>, którzy definiują innowacje jako *wprowadzenie wynalazku stanowiącego część niewykorzystanej wiedzy technologicznej*.

Innym istotnym elementem postrzegania innowacji jest ocena jej z punktu widzenia swej nowości. Powstaje tu pytanie, czy za innowację powinno uznawać się tylko pierwsze wykorzystanie pomysłu, czy też wynalazek<sup>88</sup> zastosowany już przez przedsiębiorstwo może być wykorzystywany przez inne organizacje?<sup>89</sup>. Wspomniani powyżej badacze (Freeman, Mansfield), którzy wąsko reprezentują zagadnienie innowacji, reprezentują pierwsze pojęcie tzn. utożsamiają innowacje z pierwszym zastosowaniem. Podobne stanowisko reprezentuje J.A. Schumpeter<sup>90</sup>, który w swoich pracach posługiwał się pojęciami inwencji, innowacji oraz imitacji (rysunek 2.2).

### Rysunek 2.2. Triada J. Schumpetera

#### INWENCJA (INVENTION)

odkrycie, pomysłowość, wynalazczość



#### INNOWACJA (INNOVATION)

zastosowanie rozwiązań, wprowadzanie innowacji



#### IMITACJA (IMITATION)

rozpowszechnienie, naśladownictwo, dyfuzja

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.A. Schumpeter: *Teoria rozwoju* ..., op. cit., s. 104

<sup>87</sup> C.F. Carter, B.R. Williams, *Industry and Technological Process*, Oxford University Press, London 1958, s. 29.

<sup>88</sup> W definiowaniu pojęcia innowacji należy wyróżnić określenie wynalazku, czyli nowego rozwiązania, które nadaje się do zastosowania przemysłowego, bez względu na sferę techniki; Dz. U. 03.119.1117, art. 24 Ustawy o Prawie Własności Przemysłowej.

<sup>89</sup> K. Poznańska: *Innowacje w gospodarce kapitalistycznej*, PWN, Warszawa 1979, s. 26 i nast.

<sup>90</sup> J.A. Schumpeter: *Teoria rozwoju* ..., op. cit., s. 104 i nast.

Inwencja jest podstawą zaistnienia innowacji, która pojawia się w wyniku wdrożenia pomysłu, czy wynalazku. Natomiast rozpowszechnienie innowacji, oznacza, iż ma miejsce imitacja, która według J.A. Schumpetera innowacją już nie jest. Inne stanowisko natomiast reprezentuje R. Johnston<sup>91</sup>, który uważa, że innowacje to nie tylko pierwsze zastosowanie wynalazku, ale również kolejne adaptowanie ich przez przedsiębiorstwa, sektory czy kraje.

Reasumując, uporządkowanie definicji pojęcia innowacja pociąga za sobą wiele problemów, z powodu jej wieloznaczności oraz trudności z określeniem obszaru porównań różnych jej ujęć. Z analizy literatury dotyczącej tego zagadnienia wynika, iż można wykazać cztery, podstawowe sposoby tworzenia pojęcia innowacji:

- **rzeczowy**, traktujący innowację jako efekt końcowy lub wynik procesu,
- **wąski rzeczowy**, odwołujący się do zastosowania określonej idei lub pomysłu w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw,
- **wąski procesowy**, obejmujący tylko fazę wprowadzania do praktyki pomysłu innowacyjnego,
- **szeroki procesowy**, zawierający w sobie oprócz wdrażania innowacji, również fazę powstawania i generowania pomysłu.

Nasuwa się tutaj jednak pytanie: którym z podanych sposobów tworzenia definicji innowacji powinno wykorzystywać się częściej? Według W. Sprucha<sup>92</sup> należy unikać wąskiego postrzegania innowacji, ponieważ obejmuje ona wszystkie zmiany i udoskonalenia mające wpływ na działalność przedsiębiorstw, przyczyniającą się do rozwoju ekonomicznego. Podobnie innowację określa J. Penc<sup>93</sup>, traktując ją jako kreowanie, urzeczywistnianie lub unowocześnianie rozwiązań innowacyjnych w zakresie produktu, procesu, organizacji, metod wytwarzania, które przedsiębiorstwo uznaje za nowe i nowatorskie i które prowadzą do zwiększenia efektywności i skuteczności wykorzystywania dostępnych dla niego zasobów.

Analizując pojęcie innowacji można dojść do wniosku, że odnosi się on do wszystkich dziedzin życia człowieka, poczynwszy od gospodarczego do społecznego. Dlatego też bywa ono odmiennie interpretowane przez poszczególnych autorów i badaczy, na co może wpływać długa tradycja badań nad innowacyjnością oraz odmienne ujęcia teoretyczne.

---

<sup>91</sup> R. Johnston: *Technical Progress and Innovation*, Oxford Press 1966, nr 18.

<sup>92</sup> W. Spruch: *Strategia postępu technicznego*, PWN, Warszawa 1976, s. 32.

<sup>93</sup> J. Penc: *Innowacje ...*, op. cit., s. 143.

Jak pisze P.F. Drucker<sup>94</sup>: *nie ma możliwości przedstawienia jednej dokładnej i spójnej definicji innowacji. Można jedynie ustalać kiedy, gdzie i jak szuka się w systematyczny sposób okazji do innowacji oraz w jaki sposób ocenia się szanse ich powodzenia oraz ryzyko, w przypadku niepowodzenia.*

Rozpatrując pojęcie innowacji można wyróżnić wspólne atrybuty, którymi się charakteryzują. M. Dworczyk oraz R. Szalsa dzielą **cechy innowacji** na<sup>95</sup>:

- ✓ **pierwotne**, czyli: koszty (zarówno te wymierne, jak i psychologiczne np. obawa pracowników przed wprowadzaniem zmian), łatwość, odpowiedniość, tzn. zgodność pomiędzy wymaganiami klienta a jego wcześniejszymi doświadczeniami, które pozwalają określić na ile innowacja jest użyteczna w praktyce,
- ✓ **wtórne**, czyli: ryzyko towarzyszące wprowadzaniu innowacji, złożoność tzn. wielość działań tworzących innowację, odwracalność, czyli możliwość powrotu do stanu wyjściowego, terminowość – przekroczenie określonych terminów w realizacji innowacji może pociągnąć za sobą ponadplanowe koszty, modyfikowalność, czyli możliwość dokonywania zmian podczas realizacji innowacji.

Inne cechy innowacji zaproponował E.M. Rogers, który wyróżnił pięć następujących atrybutów<sup>96</sup>:

- względna korzyść z zastosowania innowacji, którą można ocenić stosując np. wskaźniki ekonomiczne,
- łatwość dostosowywania, czyli zgodność z wartościami i doświadczeniami potencjalnych klientów,
- kompleksowość, czyli trudność przy której innowacja jest uznawana za trudną do stosowania i niezrozumiałą,
- łatwość wypróbowania,
- łatwość obserwowania.

Do cech, które zostały zaprezentowane można dodać jeszcze dwie. Po pierwsze zależność innowacji od wiedzy, czy doświadczenia posiadanego przez pracowników przedsiębiorstw, ponieważ większość innowacji „rodzi się” w ich głowach, a nie w jednostkach badawczo rozwojowych. Po drugie zaś wykorzystywanie przez

---

<sup>94</sup> P.F. Drucker: *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 43.

<sup>95</sup> M. Dworczyk, R. Szalsa: *Zarządzanie innowacjami. Wpływ na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 79-80.

<sup>96</sup> W. Janasz, K. Kozioł: *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 39.

przedsiębiorstwa do tworzenia innowacji zarówno źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych, co jest przejawem ciągłego uczenia się przedsiębiorstw. K. Poznańska<sup>97</sup> za jeden z charakterystycznych atrybutów innowacji uważa inercję innowacyjną, czyli opór przed zmianami jakie może ona powodować poprzez obniżenie poczucia bezpieczeństwa i wygodę pracowników i która pojawia się na każdym szczeblu zarządzania przedsiębiorstwem.

Osoby, które projektują innowacje powinny nadawać innowacjom większość z cech, które zostały zaprezentowane, ponieważ może to ułatwić ich planowanie, później ich realizację, a następnie określenie przewidywanych efektów.

### 2.3. Źródła i rodzaje innowacji

Każda innowacja ma swoje źródło, czyli miejsce w którym rodzi się nowy pomysł lub idea bądź pewne zjawisko, które przyczynia się do powstania innowacji. Źródłem innowacji jest zarówno środowisko zewnętrzne, którego ciągła analiza pozwala na wprowadzanie zmian, dostosowywanie ich do potrzeb otoczenia, jak i samo przedsiębiorstwo, które analizując własne zasoby i potrzeby działań w obecnie bardzo burzliwym i zmieniającym się otoczeniu.

Nie istnieje jedno źródło innowacji, lecz jest wiele alternatyw korzystania z różnych załączków urzeczywistniania zmian innowacyjnych. Bardzo rzadko można spotkać się z sytuacją, kiedy nowy innowatorski pomysł jest dziełem przypadku. *Innowacje rzadko bywają dziełem samotnych geniuszy. Najlepsi nowatorzy to ludzie, którzy potrafią wykorzystać pomysł stosowany w jednym kontekście i zastosować go w nowatorski sposób w innym kontekście. Najlepsze firmy na świecie nauczyły się stosować tę zasadę nie na zasadzie przypadku, ale systematycznego procesu*<sup>98</sup>. Dzisiaj powstanie innowacji jest często wynikiem wielu badań, systematycznych i kosztownych<sup>99</sup>. Zdaniem A. Pomykalskiego<sup>100</sup> wszystko co może być inspiracją dla człowieka jest właśnie źródłem

---

<sup>97</sup> K. Poznańska: *Uwarunkowania innowacji ...*, op. cit., s. 40 i nast.

<sup>98</sup> A. Hargadon, R.I. Sutton: *Twoja firma też może stać się fabryką innowacji*, [w:] *Harvard Bussines Review: Zarządzanie innowacją*, Harvard Bussines School Press, Helion, Gliwice 2006, s. 63.

<sup>99</sup> W. Janasz, K. Kozioł: *Determinanty działalności...*, op. cit., s. 27.

<sup>100</sup> A. Pomykalski: *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 25 i nast.

innowacji. W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele, różnorodnych podziałów źródeł innowacji. Najczęściej spotykany jest podział na źródła wewnętrzne i zewnętrzne<sup>101</sup>.

Źródła wewnętrzne (endogeniczne) można zlokalizować wewnątrz samego przedsiębiorstwa i są one związane z materialnymi i niematerialnymi zasobami jakie posiada. Można tu wyszczególnić przede wszystkim własne zaplecze badawczo – rozwojowe przedsiębiorstwa, prawidłowe rozporządzanie zasobami i infrastrukturą przedsiębiorstwa, wiedzę i kreatywność pracowników, jak i umiejętności kadry kierowniczej do motywowania pracowników, wykorzystywania ich zdolności twórczych czy też tworzenia atmosfery sprzyjającej powstawaniu innowacji. Korzystanie z wewnętrznych źródeł innowacji jest bardzo korzystne dla organizacji ponieważ pozwala zaangażować pracowników w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale również jest zdecydowanie tańsze od wykorzystywania źródeł zewnętrznych. Źródła wewnętrzne innowacji, posiadane przez same przedsiębiorstwa wyróżniają także autorzy *Statistics on innovation in Europe*, wymieniając poza tym<sup>102</sup>:

- rynek i pochodzące z niego informacje,
- źródła informacji powszechnie dostępnej np. targi, konferencje, patenty,
- inne źródła np. uczelnie wyższe, instytuty badawcze i naukowe.

Godnym uwagi jest podział źródeł innowacji zaprezentowany przez P.F. Druckera, który słusznie zauważył, iż innowacja jest zawsze odpowiedzią na potrzeby rynkowe. Wyróżnił on następujące źródła innowacji<sup>103</sup>:

- **źródła wewnątrz przedsiębiorstwa:** nieoczekiwane zdarzenia, np. zaskakujące niepowodzenie innowacyjnego produktu, niezgodność pomiędzy realnym życiem gospodarczym przedsiębiorstw a wyobrażeniami o nim, potrzeba procesu, która pojawia się gdy wiemy czego należy dokonać, aby zaistniała innowacja, zmiany w strukturach rynku i przemysłu, które są dobrymi okazjami do powstania innowacji,
- **zmiany związane z bliższym i dalszym otoczeniem** ekonomicznym, społecznym, technicznym, prawno – politycznym, międzynarodowym (stan i dynamika populacji ludzkiej, zmiany w potrzebach, pragnieniach, chęci posiadania, wiedza).

---

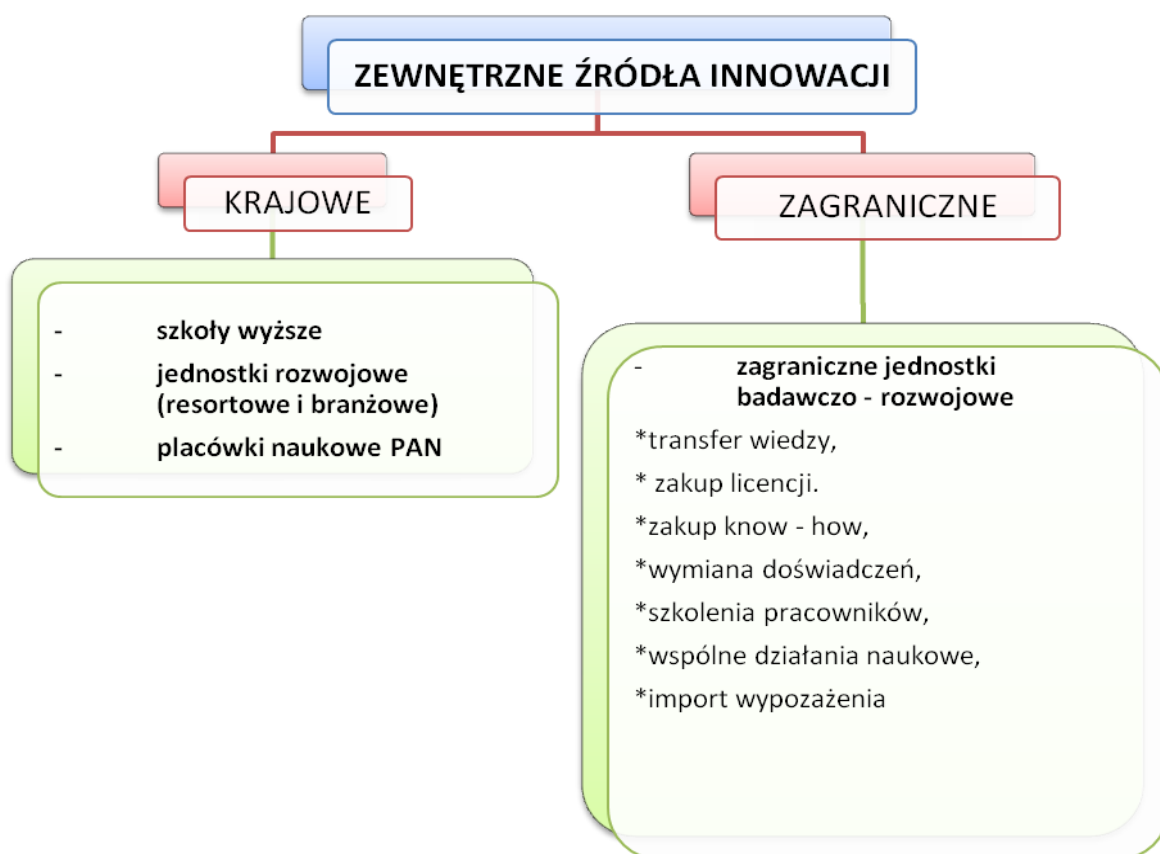
<sup>101</sup> M. Oseka, J. Wypijewski: *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty*, PWN, Warszawa 1985, s. 53; W. Janasz, K. Koziół: *Determinanty działalności...*, op. cit., s. 28; M. Zastempowski: *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych średnich przedsiębiorstw*, Wyd. UMK, Toruń 2010, s. 73 – 74.

<sup>102</sup> *Statistics on innovation in Europe*, European Communities 2001, s. 65 i nast.

<sup>103</sup> P.F. Drucker: *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 36 i nast.

Bardzo popularną praktyką ze względu na mniejsze ryzyko jest korzystanie przez przedsiębiorstwa ze źródeł zewnętrznych (egzogenicznych). Częstotliwość korzystania z tych czynników jest najczęściej uzależniona od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej, sytuacji finansowej, wielkości przedsiębiorstwa, charakteru otoczenia w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje czy też od pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Źródła zewnętrzne dzielą się na krajowe i zagraniczne (rysunek 2.3).

**Rysunek 2.3. Zewnętrzne źródła innowacji**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A.H. Jasiński (red.): *Innowacje i transfer techniki w gospodarce polskiej*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s.15; W. Janasz: *Innowacje i ich miejsce w działalności przedsiębiorstw*, [w:] W. Janasz (red.) *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Rozprawy i Dłudia t. 466, Szczecin 2003, s. 62 i nast.; M. Brzeziński: *Zarządzanie innowacjami ...*, op. cit., s. 53 i nast.

M. Osęka i J. Wypijewski<sup>104</sup> wskazują na źródła innowacyjności z punktu widzenia<sup>105</sup>:

<sup>104</sup> M. Osęka, J. Wypijewski: *Innowacyjność ...*, op.cit., s. 61 i nast.

<sup>105</sup> Zaprezentowany podział źródeł innowacji proponują również: K. Szatkowski: *Istota i rodzaje innowacji*, [w:] M. Brzeziński: *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001, s. 54 i nast., E. Stawasz: *Innowacje ...*, op. cit., s. 21, W. Janasz, K. Koziół: *Determinanty działalności ...*, op. cit., s. 30; J. Baruk: *Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstw (aspekty ekonomiczne –*



1. **Pojedynczego przedsiębiorstwa**, które dzielą się na wewnętrzne i zewnętrzne źródła zaprezentowane powyżej,
2. **Pojedynczego kraju**, do których należą: własne badania naukowe i prace rozwojowe (zewnętrzne krajowe źródła innowacji), zakup obcej myśli naukowo – technicznej np. licencji (zewnętrzne zagraniczne źródła innowacji), wynalazczość i racjonalizacja (wewnętrzne źródła innowacji), wiedza i informacje na temat innowacji, prac badawczo – rozwojowych, patentów itp.

Źródła innowacji można również analizować z punktu widzenia podziału innowacji na **popytowe i podażowe**. Wyróżnia się tutaj źródła popytowe, kiedy początkowo musi zaistnieć potrzeba modyfikacji, dla której tworzy się adekwatne rozwiązanie oraz źródła podażowe, kiedy to dla nowego rozwiązania trzeba znaleźć metodę produkcji. Źródła popytowe są reakcją na potrzeby rynku, natomiast źródła podażowe to czysta działalność naukowo – badawcza, bez wpływu rynku czy środowiska<sup>106</sup>. Warto przytoczyć jeszcze jeden interesujący ich podział, który prezentuje D. Smith<sup>107</sup>. Jako istotne uważa on za elementy innowacyjności: wynalazców, własne laboratoria i działy badawczo – rozwojowe przedsiębiorstw, inwestycje w działalność naukowo – badawczą oraz potrzeby rynku. Podsumowując, źródłem innowacji może być wszystko, co pozwala narodzić się pomysłowi, czy idei oraz może stać się motywacją do poszukiwania, wynajdowania i wdrażania nowych projektów, produktów lub przedsięwzięć. Tak więc można powiedzieć, że jednym wspólnym źródłem dla tworzenia innowacji jest wiedza. Trzeba tutaj jednak również zauważyć, że w małych i średnich przedsiębiorstwach przeważają innowacje ewolucyjne o małym zasięgu, a główną inspiracją do tworzenia pomysłu innowacyjnego są właściciele oraz pracownicy. Jednakże znaczna liczba ulepszeń i modyfikacji produktów wpływa na postęp gospodarczy i wyniki ekonomiczne – finansowe tych przedsiębiorstw, które z zewnętrznych źródeł korzystają głównie podczas unowocześniania procesów produkcyjnych.

Z uwagi na istnienie wielu określeń innowacji oraz brakiem jednego akceptowanego wyjaśnienia terminu występuje wiele rozróżnień oraz zależnych od nich kryteriów podziału innowacji. Sprawia to, że podział ten nie jest klarowny i precyzyjny. Często

---

organizacyjne), Wyd. UMCS, Lublin 1992, s. 39 i nast.; J. Penc: *Innowacje...*, op. cit., s. 163; M. Zastempowski: *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 74 -75.

<sup>106</sup> W. Kasperkiewicz: *Źródła innowacji. Klasyfikacja i charakterystyka*, Studia Prawno – Ekonomiczne XXXVI, 1986, s. 115.

<sup>107</sup> D. Smith: *Exploring Innovation*, The McGraw – Hill Companies, New York 2006, s. 88 i nast.

ta sama innowacja może być zaliczana do kilku typów, w zależności od przyjętej reguły podziału. Poszczególne innowacje realizowane łącznie lub osobno, wpływają na zwiększenie efektywności działań przedsiębiorstwa oraz skuteczność realizowanych przez niego celów<sup>108</sup>. Innowacje mogą dotyczyć produktów materialnych, ale mogą również dotyczyć sfery niematerialnej, czyli usług. Planowanie czy też stosowanie w praktyce innowacji może znacząco uprościć wiedzę o ich klasyfikacji.

Klasyczny podział innowacji opierający się na przedmiotowym kryterium dzieli innowacje na<sup>109</sup>:

- ✓ **produktowe**, które mają miejsce wtedy, gdy na rynek wprowadza się nowy produkt lub produkt ulepszony,
- ✓ **procesowe**, kiedy mamy do czynienia z zastosowaniem zmian w metodach wytwórczych,
- ✓ **organizacyjne**, zmieniające sposób zarządzanie przedsiębiorstwem.

Jak zauważa A.H. Jasiński<sup>110</sup> warto tutaj uwzględnić również innowacje **usługowe**, ponieważ usługi zaczynają odgrywać w naszym życiu coraz większe znaczenie i są bardzo często przejawem i rezultatem postępu technicznego. Innowacje usługowe charakteryzują się niematerialnością, wkładem czynnika ludzkiego oraz z bezpośrednim kontaktem świadczącego usługę z klientem. Zbliżony podział innowacji wyróżnia metodologia Oslo, według której innowacje dzieli się na<sup>111</sup>:

- ✓ **innowacje produktu,**
- ✓ **innowacje procesu,**
- ✓ **innowacje organizacyjne,**
- ✓ **innowacje marketingowe.**

*Innowacja produktowa* według tej metodologii to wprowadzenie nowego produktu lub usługi na rynek lub znaczne ulepszenie istniejących wyrobów. Uwzględnia się tu głównie zmiany cech funkcjonalnych. *Innowacja procesowa* to udoskonalenie lub wprowadzenie nowej metody produkcji lub dostawy. Zalicza się tu zmiany technologii, oprogramowania

---

<sup>108</sup> A.P. Wiatrak: *Wpływ regionu i polityki regionalnej na procesy przedsiębiorczości i innowacyjności*, [w:] A.H. Jasiński (red.): *Innowacyjność polskiej gospodarki w okresie transformacji*, Wyd. Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2010, s. 86.

<sup>109</sup> Por. M. Osęka, J. Wypijewski: *Innowacyjność...*, op. cit., s. 22 i nast.; A.H. Jasiński: *Innowacje i polityka innowacyjna*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997, s. 14 – 18; M. Zastempowski: *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 74 -75; W. Janasz, K. Koziół: *Determinanty...*, op. cit., s. 19,20.

<sup>110</sup> A.H. Jasiński (red.): *Innowacje ...*, op. cit., s. 10.

<sup>111</sup> Oslo Manual: *Pomiar działalności ...*, op. cit., s. 19, 49 i nast.

lub/i urządzeń. *Innowacja organizacyjna* to wdrożenie nowej metody organizacyjnej przez przedsiębiorstwo. Jej podstawowym celem jest redukcja kosztów, czy podwyższenie wydajności pracy. Natomiast *innnowacja marketingowa* to wprowadzenie nowej metody marketingowej, nie stosowanej dotychczas przez przedsiębiorstwo w celu poprawy efektywności zaspokojenia potrzeb klientów, otwarcia nowych rynków zbytu, czy też zwiększenia sprzedaży. Podobną klasyfikację innowacji, określaną mianem „4P”, przedstawiają J. Tidd, J. Bessant oraz K. Pavitt<sup>112</sup>. Wyróżniają oni innowacje:

- ✓ **produktu** (product), oznaczające zmiany w produkcie lub usłudze,
- ✓ **procesu** (proces), obejmujące zmiany w sposobach wytwarzania i dostarczania na rynek produktów,
- ✓ **pozycji** (position), będące znaczącymi innowacjami w okolicznościach i sposobach wprowadzania do obrotu produktów i usług,
- ✓ **paradygmatu** (paradigm), dotyczące zmian w postrzeganiu i wyobrażeniach o działalności organizacji.

Każda innowacja jest zmianą, natomiast nie każda zmiana jest innowacją. Rozpatrując rodzaje innowacji ze względu na ten atrybut innowacji, możemy wyróżnić innowacje jako: zastosowanie praktyce nowego produktu lub nowej metody produkcji, zdobycie i opanowanie nowego rynku zbytu lub nowych zasobów, czy też powołanie do życia nowego przedsiębiorstwa lub udoskonalenie struktur organizacyjnych<sup>113</sup>.

Ciekawy podział innowacji proponuje B. Ileczo<sup>114</sup>:

- ✓ **antropocentryczne**, obejmujące aspekty życia ludzi,
- ✓ **społeczne**, odnoszące się do relacji międzyludzkich,
- ✓ **biotyczne**, dotyczące innowacji na obszarze przyrody,
- ✓ **techniczne**, implikujące zmiany w technice i technologiach.

Ch. Freeman<sup>115</sup>, wyróżnia:

- ✓ **innowacje radykalne**, czyli ryzykowne, występujące bardzo rzadko, ale rewolucjonizujące sposób produkcji,
- ✓ **innowacje usprawniające** produkcję, mające charakter modernizacyjny.

---

<sup>112</sup> J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt: *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, Wiley&Sons, England – West Sussex 2005, s. 10 – 13.

<sup>113</sup> J.A. Schumpeter: *Teoria ...*, op. cit., s. 104 i nast.

<sup>114</sup> B. Ileczo: *Podstawy typologiczne ogólnej teorii innowacji*, *Zagadnienia naukoznawstwa*, nr 4/1979, s. 14.

<sup>115</sup> Ch. Freeman: *The Role of Technical Change in National Economic Development*, [w:] A. Amin, J. Goddard: *Technological Change, Industrial Restructuring and Regional Development*, Allen&Unwin, London 1986, s. 103 i nast.

Podobny podział innowacji przedstawia W. Bierfelder<sup>116</sup>, rozróżniając innowacje podstawowe (będące odpowiednikiem innowacji radykalnych) oraz innowacje usprawniające. W swoim podziale ze względu na charakter zmian, które wywołują innowacje radykalne<sup>117</sup> uwzględnili również J. Dąbrowski i I. Koładkiewicz<sup>118</sup>. Wyróżnili oni ponadto:

- ✓ **innowacje rekombinacyjne** (usprawniające), polegające na wykorzystywaniu istniejących już w przedsiębiorstwie rozwiązań (np. technicznych, organizacyjnych) do tworzenia nowych produktów, systemów zarządzania czy technologii,
- ✓ **innowacje modyfikacyjne**, nieznacznie zmieniające produkt, sposoby zarządzania i technologię, będące odpowiedzią na zaspokojenie potrzeb klientów przedsiębiorstwa.

S. Kline i N. Rosenberg<sup>119</sup> odnoszą podział innowacji do procesu innowacyjnego i rozróżniają: **innowacje radykalne** oraz **innowacje ewolucyjne** (rekombinacyjne, usprawniające, udoskonalające), które mają zazwyczaj postać wzrostu wiedzy lub technologii. Innowacje radykalne w swojej książce wymienia również R.W. Griffin<sup>120</sup>, który wymienia także innowacje **stopniowe oraz techniczne i kierownicze**. Innowacje radykalne w pełni zastępują dotychczasowe produkty, usługi lub technologie, podczas gdy innowacje stopniowe tylko je udoskonalają i modyfikują. Innowacje techniczne to zmiany wyglądu produktu lub zmiana parametrów procesu a innowacje kierownicze są to zmiany w procesie kierowania przedsiębiorstwem. Inny, ciekawy podział innowacji wyróżnił Ph. Kotler i F. Trias de Bes<sup>121</sup>:

- ✓ **innowacje polegające na modyfikacji**, czyli ograniczenie lub nasilenie jednej z cech produktu,
- ✓ **innowacje polegające na zmianie oferowanych wielkości** – przedsiębiorstwo buduje nowy produkt poprzez zmianę jego rozmiarów, objętości lub poprzez zmianę liczby proponowanego produktu,
- ✓ **innowacje polegające na zmianie opakowania**,

---

<sup>116</sup> W. Bierfelder: *Entstehung Und Ausbreitung von technischen Neurungen*, [w:] E. Hofmeister, M. Ulbricht (red.): *Von den Bereitschaft zum technischen Wandel*, Siemens Aktiengesellschaft, Berlin und Munchen 1981, s. 35,36.

<sup>117</sup> Innowacje radykalne określane są również mianem kreatywnych, podstawowych, rewolucyjnych.

<sup>118</sup> J. Dąbrowski, I. Koładkiewicz: *Praktyki innowacyjne polskich przedsiębiorstw*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 1998, s. 140 i nast.

<sup>119</sup> S. Kline, N. Rosenberg: *An overview ...*, op. cit., s. 295 i nast.

<sup>120</sup> R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001, s. 661 i nast.

<sup>121</sup> Ph. Kotler, F. Trias de Bes: *Marketing lateralny*, PWE, Warszawa 2004, s. 58 i nast.

- ✓ **innowacje polegające na zmianie wyglądu zewnętrznego**, wzornictwa,
- ✓ **innowacje polegające na uzupełnieniach**, czyli wprowadzenie nowych lub dodatkowych składników/usług do produktu pierwotnego,
- ✓ **innowacje polegające na ograniczeniu wysiłku**, nakładów oraz ryzyka ponoszonego przez konsumentów przy zakupie.

Z kolei R. A. Webber wymienia innowacje<sup>122</sup>:

- ✓ **rutynowe**, wprowadzane dla utrzymania atrakcyjności ofert rynkowej,
- ✓ **wymuszone**, mające na celu zazwyczaj obniżenie kosztów działalności,
- ✓ **wynikające z okazji**, wprowadzane przez przedsiębiorstwa aby uzupełnić asortyment lub zastąpić istniejące produkty nowymi i lepszymi.

W. Janasz i K. Koziół<sup>123</sup> dzielą innowacje ze względu na ich nowość w zakresie: światowym, kraju bądź działu przemysłu oraz w skali przedsiębiorstwa. Według kryterium zasięgu oddziaływania innowacji wyróżniają oni innowacje wewnątrz przedsiębiorstwa i poza przedsiębiorstwem. Natomiast według intensywności technologicznej i kapitałowej wymieniają **innowacje „lekkie i ciężkie” o zaawansowanej technologii**, oraz **„lekkie i ciężkie” o prostej technologii**. Kolejnym kryterium podziału innowacji jest kryterium ich oryginalności, które dzieli je na kreatywne i imitujące. **Innowacje kreatywne**, zwane również pionierskimi mają swoje odzwierciedlenie w odkryciach i wynalazkach, co powoduje, że nabierają istotnego znaczenia. Natomiast **innowacje imitacyjne** (adaptowane) to naśladownictwo i rozpowszechnianie istniejących już odkryć<sup>124</sup>. Biorąc pod uwagę horyzont czasowy wyróżniamy **innowacje strategiczne**, o charakterze długoterminowym i istotnym znaczeniu dla przedsiębiorstw oraz **innowacje taktyczne**, dotyczące średniego, krótkiego lub bieżącego zasięgu czasu, ale mające wpływ na efektywność działań organizacji<sup>125</sup>.

Mając z kolei na uwadze liczbę podmiotów uczestniczących w procesie innowacyjnym, można wymienić następujące innowacje<sup>126</sup>:

- ✓ **sprzężone**, stanowiące rezultat działań wielu osób, specjalistów czy też instytucji,

<sup>122</sup> R.A. Webber: *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 470 i nast.

<sup>123</sup> W. Janasz, K. Koziół: *Determinanty...*, op. cit., s. 20.

<sup>124</sup> W. Spruch: *Strategia ...*, op. cit., s. 37.

<sup>125</sup> K. Szatkowski: *Istota...*, op. cit., s. 33; J. Kalisiak: *Nowy produkt. Planowanie i organizacja*, PWN, Warszawa 1975, s. 113.

<sup>126</sup> Z. Pietasiński: *Ogólne i psychologiczne ...*, op. cit., s. 9.

- ✓ **niesprzężone**, będące efektem pracy jednej osoby, posiadającej odpowiednią wiedzę, środki finansowe i techniczne.

Bardzo często w życiu gospodarczym przedsiębiorstw innowacje są reakcją na zgłaszane na rynku potrzeby. W związku z tym, można wyszczególnić **innowacje autonomiczne**, gdy potrzeby występujące na rynku na rynku nie miały znaczenia a innowacja może powstać np. w sposób spontaniczny oraz **innowacje indukowane**, zaspokajające żądania rynku<sup>127</sup>. Natomiast, gdyby za kryterium podziału innowacji obrać jej oddziaływanie na postęp techniczny, to możemy wyróżnić<sup>128</sup>:

- ✓ **innowacje powodujące powiększenie podaży** nowych wyrobów,
- ✓ **innowacje substytucyjne**, czyli zastępujące mniejsze wartości energii na efektywniejsze (np. praca ludzka zastąpiona przez komputery),
- ✓ **innowacje ekonomiczne**, które np. powodują oszczędność źródeł energii.

W procesie tworzenia innowacji bardzo ważną rolę odgrywają pracownicy, ich umiejętności, wiedza, osobowość, czy też kwalifikacje. Biorąc to pod uwagę można rozróżnić następujące innowacje<sup>129</sup>:

- ✓ **technologiczne i techniczne**, kiedy to technika i technologia wpływają na powstawanie innowacji,
- ✓ **ekonomiczno – organizacyjne**, innowacje tworzone są przez przedsiębiorstwa,
- ✓ **społeczne i socjalno – bytowe**, które są realizowane poza działalnością produkcyjną przedsiębiorstwa.

Pracowników, jako bardzo ważne ogniwo w powstawaniu innowacji uwzględnił również F. Krzykała<sup>130</sup>, który wymienia:

- ✓ **innowacje refleksyjne**, świadomie realizowane przez pracowników w społecznym
- ✓ i technologicznym procesie produkcji,
- ✓ **innowacje bezrefleksyjne**, wynikające ze społecznego i zawodowego doświadczenia pracowników. Realizowane są gdy wprowadzenie innowacji wydaje się być oczywiste,
- ✓ **innowacje zamierzone**, zaplanowane,

---

<sup>127</sup> K. Budzyński: *Formy i geneza postępu technicznego*, Zeszyty Naukowe UJ nr 4, Warszawa – Kraków 1974

<sup>128</sup> N. Georgescu – Roegen: *Energy and Economic Myths*, New York, Oxford 1976, s. 3, 36.

<sup>129</sup> W. Kotarba: *Organizacja i wynalazczość w przedsiębiorstwie*, Zrzeszenie Wojewódzkich Klubów Techniki i Racjonalizacji, Warszawa 1987, s.7.

<sup>130</sup> F. Krzykała: *Wprowadzenie do socjologii przedsiębiorstwa przemysłowego*, PWE, Warszawa 1975, s. 27.

- ✓ **innowacje niezamierzone**, spontaniczne, wprowadzane np. pod wpływem zasłyszanych opinii.

Współcześnie większość działań innowacyjnych wymusza na przedsiębiorstwach rynek i takie innowacje, które są inicjowane i są odpowiedzią na potrzeby rynku nazywamy **innowacjami popytowymi**. Przeciwnieństwem są tutaj **innowacje podażowe**, które zapoczątkowywane są przez naukę lub technikę. Innowacje te są najczęściej dziełem twórczych jednostek (wynalazki, odkrycia itp.)<sup>131</sup>.

Inny podział innowacji dokonany został ze względu na sposób ich wprowadzenia i dzieli się je na: **innowacje inkrementalne** (systemowe), bazujące na rozwiązaniach i procedurach stworzonych przez przedsiębiorstwo, wynikające z ciągłego uczenia się organizacji oraz **innowacje jednostkowe** (sporadyczne), nie zdarzające się w przedsiębiorstwie zbyt często, ale będące odpowiedzią na ukazujące się szanse lub zagrożenia<sup>132</sup>. Kolejna typologia zaproponowana przez R.A. Goodmana oraz M.W. Lawlessa przedstawia zasięg zmian innowacyjnych występujących w przedsiębiorstwie<sup>133</sup>:

- ✓ **innowacje jednostkowe**, występujące w jednym obszarze działalności przedsiębiorstwa,
- ✓ **innowacje synergiczne**, dotyczące większego obszaru zasięgu występowania zmian,
- ✓ **autonomiczne**, realizowane tylko w przedsiębiorstwie,
- ✓ **systemowe**, wymagające realizacji również w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Jednym z czynników wpływających na rodzaj wprowadzanych innowacji jest sektor, w którym działa przedsiębiorstwo. Niektóre sektory cechują się radykalnymi i gwałtownymi zmianami innowacyjnymi, inne zaś mniejszymi, przyrostowymi zmianami. Przedsiębiorstwa z sektorów charakteryzujących się wysokim i szybkim postępem technicznym będą nastawione na szybkie opracowanie nowej idei i koncepcji produktu oraz szybkie wprowadzenie go na rynek i komercjalizację. Natomiast przedsiębiorstwa z innych sektorów mogą być nastawione głównie na innowacje organizacyjne, po to aby zaproponować konsumentowi produkt po niższej niż konkurencja cenie<sup>134</sup>.

---

<sup>131</sup> J. Penc: *Innowacje i zmiany ...*, op. cit., s. 141 i nast.

<sup>132</sup> J. Dąbrowski, I. Koładkiewicz: *Praktyki innowacyjne ...*, op. cit., s. 139 i nast.

<sup>133</sup> R.A. Goodman, M.W. Lowless: *Technology and Strategy. Conceptual Models and Diagnostics*, Wyd. Oxford University, New York, 1994, s. 238 i nast.

<sup>134</sup> B. Kalinowski: *System zarządzania wspierający innowacje*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 7/2010, s. 45.

Analizując rodzaje innowacji, nie sposób pominąć, niewątpliwy element korzyści, który przynoszą. Ze względu na pożytek jaki dają innowacje dzielimy je na: przynoszące obniżkę kosztów, poprawę jakości wytwarzanych produktów, wzrost asortymentu lub ilości produktów, poprawę bezpieczeństwa i warunków pracy dla pracowników oraz chroniące środowisko<sup>135</sup>.

**Tabela 2.1. Rodzaje innowacji i przesłanki ich podziału**

KRYTERIUM PODZIAŁU	RODZAJE INNOWACJI
Dziedzina wiedzy, której dotyczą	techniczne, artystyczne, naukowe, technologiczne, społeczne, ekologiczne
Oryginalność	pierwotne, wtórne
Miejsce powstania	krajowe, zagraniczne
Środki i drogi tworzenia innowacji	techniczne, technologiczne, organizacyjne, ekonomiczne, społeczne, naukowe, ekologiczne, mieszane
Obszar zmian	techniczne (produktowe, procesowe), menedżerskie (organizacyjne, zarządzania, marketingowe, finansowe)
Dziedzina działalności	funkcyjne, przedmiotowe, technologiczne, organizacyjne
Zasięg oddziaływania	zachodzące poza przedsiębiorstwem i wewnątrz przedsiębiorstwa
Intensywność kapitałowa i technologiczna	„lekkie” o zaawansowanej lub prostej technologii, „ciężkie” o zaawansowanej lub prostej technologii
Rodzaj wiedzy	twarde (dotyczą dyscyplin przyrodniczych i technicznych), miękkie (dotyczą nauk ekonomicznych, społecznych, nauk o organizacji i zarządzaniu)
Wpływ na pozycję strategiczną przedsiębiorstwa	kreujące, korygujące, przekształcające
Wpływ zachowania konsumenta	ciągłe, dynamicznie ciągłe, nieciągłe

Źródło: B. Barczak, J. Walas – Trębacz: *System informacyjny ...*, op. cit., s. 9 - 10; J. Penc: *Innowacje i zmiany ...*, op. cit., s. 144 - 146

Inna klasyfikacja ze względu na korzyści płynące z wprowadzania innowacji, dzieli je na gospodarcze, społeczne, społeczno – gospodarcze, potencjalne oraz rzeczywiste<sup>136</sup>. Pozostałe kryteria służące do określenia rodzajów innowacji przedstawia tabela 2.1.

Podsumowując zagadnienie rodzajów innowacji, trzeba wspomnieć, iż przedsiębiorstwa, które obecnie funkcjonują w konkurencyjnym środowisku powinny stale inicjować i wdrażać różnego rodzaju innowacje, które mogą zabezpieczyć efektywność ich

<sup>135</sup> J. Baruk: *Innowacje czynnikiem ...*, op. cit., s. 32 i nast.

<sup>136</sup> W. Kotarba: *Organizacja ...*, op. cit., s. 7.



działań i ciągłego rozwoju. Innowacyjność powinna być atrybutem każdej organizacji, która chce się rozwijać, doskonalić i przetrwać w burzliwym życiu gospodarczym. Pomóc w tym może racjonalne i logiczne myślenie na drodze empirycznych badań i odkryć naukowców. Innowacje więc będą nadal ulegać zmianom, przekształceniom, przemianom jednocześnie dostosowując się do realiów współczesnego świata i współczesnej gospodarki.

## 2.4. Proces innowacyjny – istota, cechy, elementy, model

Analizując istotę i pojęcie innowacji wyróżnia się po pierwsze podejście do innowacji od strony rezultatu i drugie, od strony procesu. W pierwszym znaczeniu innowacja jest wynikiem zastosowania nowej wiedzy. Drugie znaczenie natomiast obejmuje zarówno rezultat, jak i poprzedzające go działania. W tym sensie możemy mówić o procesie innowacyjnym, który zawiera w sobie zarówno powstanie inicjatywy innowacji, jak i następujące po nim prace badawcze, projekt innowacyjnego produktu lub usługi, produkcję i rozpowszechnianie<sup>137</sup>. Aby innowacje mogły nabrać praktycznego znaczenia muszą zostać wykorzystane w sposób praktyczny, wyprodukowane oraz zaakceptowane przez adaptatorów. Aby tak się stało powinien nastąpić szereg zdarzeń, które rozpoczynają się zazwyczaj w momencie pojawienia się idei, koncepcji, a kończą na wyprodukowaniu i rozpowszechnieniu pomysłu. W literaturze przedmiotu ten właśnie ciąg zdarzeń nazywany jest **procesem innowacyjnym**, którego skuteczność uwarunkowana jest szybkością jego realizacji. Obecnie innowacje nie są już dziełem przypadku. Ich przebieg staje się powoli procesem coraz bardziej dającym się przewidzieć. Szacując przewidywalność i nieprzewidywalność innowacji można wyróżnić dwa podejścia do procesu innowacyjnego: klasyczny i nowoczesny<sup>138</sup>.

**Ujęcie klasyczne** zakłada przypadkowość powodzenia procesu innowacyjnego, gdyż to indywidualni pracownicy tworzą nowe rozwiązania, a następnie przekazują rezultaty swoich działań następnym jednostkom, z których niektóre (np. produkcja) mają dominujące funkcje w organizacji. Natomiast **ujęcie nowoczesne** przyjmuje przewidywalność procesu innowacyjnego i celowe zmierzanie w kierunku obranego sobie,

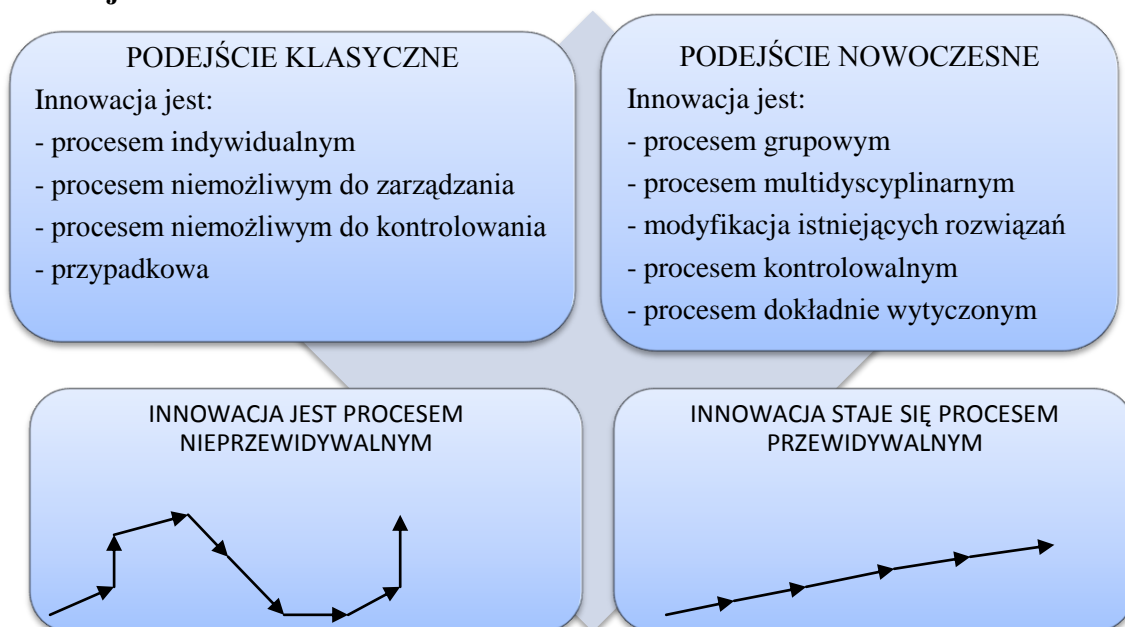
---

<sup>137</sup> E. Stawasz: *Innowacje ...*, op. cit., s. 24, 25.

<sup>138</sup> A. Pomykański: *Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badawcze*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.): *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 314.

założonego i sprecyzowanego wcześniej celu. Ujęcie nowoczesne nazywane jest także **podjęciem „rugby”**, które zakłada, że komórki funkcjonalne przekazują dalej swoje koncepcje, które są szybko przystosowywane i realizowane (rysunek 2.4).

**Rysunek 2.4. Charakterystyka klasycznego i nowoczesnego podejścia do procesu innowacji**



Źródło: A. Pomykański: *Zarządzanie procesem ...*, op. cit., s. 315

Szerokie, nowoczesne ujęcie określa proces innowacyjny jeszcze przed rozpoczęciem prac badawczo - rozwojowych i zakłada, iż nie kończy się on w momencie wdrożenia<sup>139</sup>. Każdy proces innowacyjny posiada charakterystyczne cechy. Zaliczyć do nich należy<sup>140</sup>:

1. **Fazowość**, czyli podział na etapy następujące po sobie, w których realizowane są wcześniej określone zadania;
2. **Multidyscyplinarność**, czyli powiązanie zadań i celów w sferze marketingowej, projektowej, finansowej, badawczo – rozwojowej oraz produkcyjnej;
3. **Niemożność określenia długości** procesu innowacyjnego np. z powodu zmieniającego się popytu na rynku - czas jego trwania jest indywidualną cechą;
4. **Lokalizacja** – procesy innowacyjne występują wewnątrz przedsiębiorstwa lub poza nim;

<sup>139</sup> A. H. Jasiński (red.): *Innowacje ...*, op. cit., s. 13.

<sup>140</sup> L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa 2010, s. 28; A. H. Jasiński (red.): *Innowacje ...*, op. cit., s. 13; W. Janasz, K. Koziół – Nadolna: *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa PWE, Warszawa 2011, s. 21.

5. **Połączenie wiedzy**, kwalifikacji, doświadczenia pracowników **z zasobami materialnymi**, niezbędnymi do powstania innowacji. Na wszystkich etapach realizacji procesu innowacyjnego informacje i doświadczenie są przetwarzane i wykorzystywane,
6. **Ryzyko i stan niepewności** nieodłącznie towarzyszące urzeczywistnieniu procesu innowacyjnego oraz uzyskaniu pożądaných efektów. Im bardziej innowacja ma charakter radykalny lub pionierski tym większe towarzyszy jej ryzyko,
7. **Kosztowność** – realizacja procesu innowacyjnego często związana jest z długoterminowym zamrożeniem nakładów finansowych,
8. Wyraźną **zależność** pomiędzy stopniem dojrzałości procesów innowacyjnych i dynamiką rozwoju przemysłu, gospodarki i społeczeństwa.

Określenie procesu innowacji nie jest tak do końca jednoznaczne. Wynika to z faktu wieloznaczności definicji innowacji oraz z tego, iż bardzo często termin ten jest zamiennie używany z pojęciami: działalność innowacyjna, aktywność badawczo rozwojowa, czy działalność wynalazcza.

Proces innowacji jest definiowany jako zbiór czynności, które przyczyniają się do powstania pomysłu oraz pierwszego wprowadzenia na rynek rozwiązań technologicznych czy organizacyjnych<sup>141</sup>. E.M. Rogers<sup>142</sup> definiuje proces innowacyjny jako sekwencję podejmowanych decyzji, działań i zdarzeń. J. Penc<sup>143</sup> pisze, iż proces innowacyjny to szereg czynności, będących urzeczywistnieniem pomysłu na innowację i przemianę jej w konkretny innowacyjny produkt lub usługę. Podobne określenie tego pojęcia proponują W. Janasz, K. Janasz, A. Świadek oraz J. Wiśniewska<sup>144</sup>, definiując proces innowacyjny jako sekwencję zdarzeń, podczas których dokonywane są zmiany innowacyjne, polegające na stworzeniu pomysłu, zaprojektowaniu i realizacji innowacji. Proces innowacyjny traktowany jest też jako działalność twórcza, w której duży akcent kładzie się na wdrożenie pomysłu. P. McGowan<sup>145</sup>, definiuje proces innowacyjny właśnie w tym ujęciu i pisze, iż rozpoczyna się on w momencie uświadomienia szansy na zaspokojenie określonej potrzeby i kończy kiedy pomysł zostaje zrealizowany

---

<sup>141</sup> A. Pomykański: *Zarządzanie procesem innowacji...*, op. cit., s. 311.

<sup>142</sup> E. M. Rogers: *Diffusion...*, op. cit., s. 417.

<sup>143</sup> J. Penc: *Innowacje i zmiany...*, op. cit., s. 165.

<sup>144</sup> W. Janasz, K. Janasz, A. Świadek, J. Wiśniewska: *Strategie ...*, op. cit., s. 195.

<sup>145</sup> P. McGowan: *Innowacje i przedsiębiorczość wewnętrzna*, [w:] D.M. Stewart (red.): *Praktyka kierowania, PWE*, Warszawa 1994, s. 281 i nast.

i wdrożony. Proces innowacyjny jako implikujący zmiany materialne i niematerialne definiuje W. Janasz<sup>146</sup>. Przyjmuje on, iż proces ten zaczyna się, gdy powstanie pierwsza koncepcja innowacji, a kończy przy pierwszej realizacji. Tradycyjną, w wąskim ujęciu definicję procesu innowacyjnego można zauważyć analizując „triadę” J.A. Schumpetera (rysunek 2.2). Przyjął on bowiem, iż proces innowacyjny to sekwencja zdarzeń, zaczynająca się od inwencji (idei, wynalazku) poprzez wprowadzenie innowacji, aż do imitacji, czyli rozpowszechnienia.

Jak wynika z definicji proces innowacyjny obejmuje szereg faz, które są powiązane ze sobą. W najszerszym ujęciu w procesie innowacyjnym występują dwie fazy: powstanie innowacji oraz jej rozpowszechnienie<sup>147</sup>. Według podejścia z punktu widzenia gospodarki, proces innowacyjny składa się na następujących etapów<sup>148</sup>:

- 1. Badania podstawowe** – są impulsem do realizowania badań, wynikają zainteresowań własnych badacza, polegają na znajdowaniu nowych prawidłowości i zasad, ich wynikiem najczęściej są nowe prawa i teorie w nauce, oprócz celu poznawczego bardzo ważna jest tutaj użyteczność, ale rezultat tych badań nie ma wartości handlowej. Prowadzi się je kierując się użytecznością praktyczną innowacji. Badania podstawowe mogą przybierać dwie formy: badań wolnych i badań skierowanych. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z pracami prowadzonymi bez żadnego związku z ich przydatnością, a ich tematy określone są przez samych naukowców, zaś ich finansowanie odbywa się na zasadzie pensji wypłacanych uczonym. Badania skierowane natomiast zazwyczaj zlecane są przez konkretne instytucje, zainteresowane wynikami badań, które również finansują te badania, za pomocą dotacji (np. Komitet Badań Naukowych)<sup>149</sup>,
- 2. Badania stosowane** – wykorzystują rezultaty badań podstawowych, a ich celem jest zdobycie nowej wiedzy do celów ściśle praktycznych. Podstawowym zadaniem tych badań jest rozwiązywanie konkretnych i wcześniej sprecyzowanych problemów, a ich finansowanie odbywa się zarówno ze środków prywatnych, jak i publicznych.

---

<sup>146</sup> W. Janasz: *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Fundacja Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 71.

<sup>147</sup> A. Francik, A. Pocztowski: *Procesy innowacyjne*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1991, s. 12 i nast.; J. Czupiał: *Ekonomika* ..., op. cit., s. 10 i nast.

<sup>148</sup> W. Janasz, K. Kozioł: *Determinanty*..., op. cit., s. 34.

<sup>149</sup> B. Rogoda: *Przedsiębiorczość* ..., op. cit., s. 23.

W odróżnieniu od badań podstawowych prowadzą one do narodzin chronionych patentami, czy tajemnicą wynalazków, czy prototypów maszyn i urządzeń,

3. **Prace rozwojowe** – polegają na wytworzeniu lub usprawnieniu, najczęściej na bazie wynalazku, nowych innowacyjnych materiałów, produktów, technologii, procesów czy usług. Są kontynuacją badań stosowanych i mają za zadanie sprawdzenie ich wyników, np. podczas próbnego wykorzystania innowacji,
4. **Prace wdrożeniowe**, następują gdy zostaje rozpoczęta produkcja innowacji na skalę przemysłową,
5. **Faza innowacji** – kluczowa dla całego procesu innowacyjnego. Ma miejsce z pierwszym wykorzystaniem lub wprowadzeniem do obrotu wynalazku,
6. **Faza wdrożenia** (dyfuzji innowacji), czyli zastosowanie wynalazku przez inne przedsiębiorstwa.

Należy tutaj zaznaczyć, że innowacja nie musi przechodzić przez wszystkie wymienione etapy procesu innowacyjnego. Niewiele bowiem innowacji rozpoczyna swoje „życie” podczas badań podstawowych. Regułą natomiast jest, że wszystkie wymienione fazy przenikają się wzajemnie i zachodzą pomiędzy nimi różnego rodzaju powiązania. Podobnie proces innowacyjny podzielił E.M. Rogers<sup>150</sup>, który wyróżnił sześć podstawowych etapów: diagnozę i identyfikację problemu lub potrzeby, na którą zostało zgłoszone zapotrzebowanie na rynku, badania podstawowe, badania stosowane, wprowadzenie innowacji na rynek, dyfuzja oraz jej rezultat i skutek. Analogicznie podział procesu innowacyjnego zaprezentowali A. Francik oraz A. Pocztowski<sup>151</sup>. Podzielili oni proces innowacyjny z punktu widzenia pojedynczej innowacji, wyróżniając etap pierwszy jakim są narodziny pomysłu, etap drugi, czyli zaakceptowanie decyzji o wcieleniu w życie zmiany, oraz ostatni etap, trzeci realizację innowacji.

Podział procesu innowacyjnego, który wyszczególnia także sześć etapów wskazuje R. Griffin<sup>152</sup>:

1. **Rozwój**, czyli ocena, modyfikacja lub doskonalenie pomysłów zanim zmieni się je w innowacyjne produkty lub usługi przeznaczone do sprzedaży,
2. **Zastosowanie** nowego pomysłu do urzeczywistnienia produktów czy usług. W fazie tej pomysł z laboratorium przekształca się w materialne produkty lub usługi,

---

<sup>150</sup> E. M. Rogers: *Diffusion...*, op. cit., s. 137.

<sup>151</sup> A. Francik, A. Pocztowski: *Procesy...*, op. cit., s. 12.

<sup>152</sup> R.W. Griffin: *Podstawy ...*, op. cit., s. 659.

3. **Uruchomienie** – na tym etapie organizacje wypuszczają na rynek nowe, gotowe produkty czy usługi,
4. **Wzrost**, który ma miejsce z chwilą zaakceptowania oferty rynkowej przez nabywców. Jest to etap, w którym przedsiębiorstwa osiągają bardzo wysokie wyniki ekonomiczne, z powodu zwiększonego popytu na innowacyjny produkt,
5. **Dojrzałość** – popyt na produkt lub usługę wchodzi tutaj w fazę stabilizacji, ponieważ w tym okresie dostęp do innowacji posiada i wykorzystuje już więcej przedsiębiorstw,
6. **Schylek**, jest etapem powolnego zastępowania innowacji inną, zastępującą starą.

Ciekawy podział procesu innowacyjnego, z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa zaproponował P. McGowan, według którego powinien składa się z dwunastu etapów (rysunek 2.5).

**Rysunek 2.5. Etapy procesu innowacyjnego według P. McGowana**



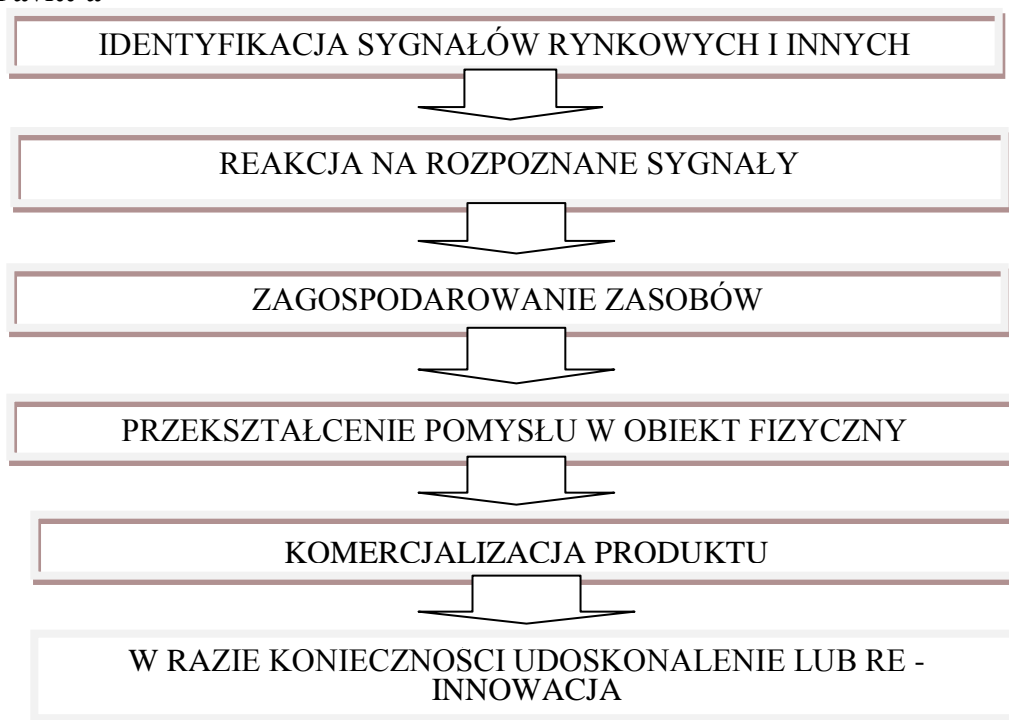
Źródło: P. McGowan: *Innowacje ...*, op. cit., s. 583

Odmienne podział procesu innowacyjnego można zauważyć w literaturze marketingowej. Ph. Kotler wymienia następujące fazy<sup>153</sup>: przygotowanie koncepcji innowacji, selekcja pomysłów, rozwój i testowanie idei, zbudowanie strategii dotyczącej działań marketingowych, analiza ekonomiczna, rozwój wyrobu, badania rynku, rozpowszechnienie produktu.

Etapy procesu innowacyjnego w szerokim ujęciu wymienia również A.H. Jasiński<sup>154</sup>:

- **skanowanie wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia**, dla rozpoznania potrzeb rynkowych,
- **reakcja na zdefiniowane sygnały rynkowe** – strategiczny wybór wariantu,
- **pozyskanie zasobów** umożliwiających realizację działań zaspokojenie potrzeb,
- **przekształcenie pomysłu w projekt**, a następnie wdrożenie rozwiązania – prace badawcze, rozwojowe i wdrożeniowe,
- w razie potrzeby **udoskonalenie** lub reinnowacja rozwiązania.

**Rysunek 2.6. Fazy procesu innowacyjnego według J. Tidd’a, J. Bessant’a oraz K. Pavitt’a**



Źródło: J. Tidd, J. Bessant oraz K. Pavitt: *Managing innovation ...*, op.cit., s. 14

<sup>153</sup> Ph. Kotler: *Marketing...*, op. cit., s. 297 i nast.

<sup>154</sup> A. H. Jasiński: *Innowacje ...*, op. cit., s. 14.

Podobny podział procesu innowacyjnego stosują J. Tidd, J. Bessant oraz K. Pavitt (rysunek 2.6). Inny podział procesu innowacyjnego zaproponował natomiast J. Baruk<sup>155</sup>. Wymienia on następujące fazy: koncepcyjna, projektowa, oceny ekonomiczno – technicznej projektu, realizacji projektu, fazę produkcji oraz wdrożenia rozwiązania.

Bardzo ważnym aspektem dla przedsiębiorstw jest zrozumienie, efektywne monitorowanie i zarządzanie poszczególnymi fazami procesu innowacyjnego. Wielość jego etapów niekoniecznie skazuje przedsiębiorstwa na porażkę i niepowodzenie, bowiem im lepsze, staranniejsze czy trafne badanie i skonstruowanie najwcześniejszych jego faz, tym większe są szanse na sukces<sup>156</sup>. Bardzo słusznie zaznacza A. Pomykański, iż przedsiębiorstwa dzielą zarządzanie procesem innowacyjnym na następujące etapy<sup>157</sup>:

- 1. Analiza otoczenia przedsiębiorstwa**, zarówno w skali mikro, jak i makro. Etap ten pozwala na zebranie danych dotyczących popytu na produkty innowacyjne, takie jak: potrzeby i motywy postępowania konsumentów, zachowanie się konkurencji,
- 2. Wybór tych projektów innowacyjnych**, dla realizacji których przedsiębiorstwo posiada dostępne zasoby i możliwości produkcyjne, ale również które pomogą przedsiębiorstwu osiągnąć przewagę nad konkurencją,
- 3. Zapewnienie zasobów** potrzebnych do realizacji innowacji np. poprzez transfer technologii czy aktywność badawczo – rozwojową,
- 4. Wdrożenie innowacji** wewnątrz przedsiębiorstwa lub na rynek zewnętrzny,
- 5. Analiza** wcześniejszych etapów i wyciągnięcie wniosków o nabytych doświadczeniach (sukces lub porażka innowacji).

Oprócz wyróżnienia etapów procesu innowacyjnego, w literaturze przedmiotu można również spotkać modele go opisujące i pozwalające przedsiębiorstwom osiągnąć sukces. Podobnie jak fazy procesu modele te, pomimo tego, iż posiadają podobne cechy, to różnią się długością oraz zakresem. Przedsiębiorstwa bardzo często same konstruują własne modele procesów innowacyjnych, które dostosowane są do specyfiki ich działalności oraz które pomagają im zmniejszyć ryzyko niepowodzenia i odnieść sukces w zakresie działalności innowacyjnej. Opisując modele procesu innowacyjnego warto rozpocząć od modelu ogólnego, który został zaproponowany przez D. Smitha. Model ten pokazuje

---

<sup>155</sup> J. Baruk: *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, [w:] M. Brzeziński: *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001, s. 83 i nast.

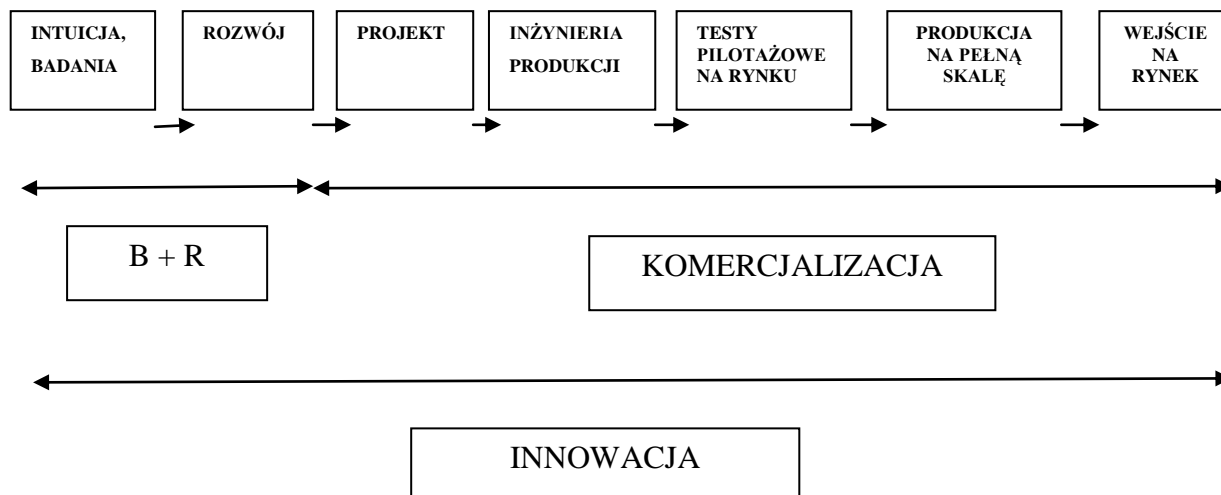
<sup>156</sup> A. Pomykański: *Zarządzanie procesem innowacji...*, op. cit., s. 316.

<sup>157</sup> Ibidem, s. 316 i nast.



szereg następujących po sobie czynności składających się na proces tworzenia innowacji i ma on charakter liniowy (rysunek 2.7).

**Rysunek 2.7. Ogólny, liniowy model procesu innowacyjnego według D. Smitha**



Źródło: D. Smith: *Exploring ...*, op. cit., s. 107,

*Pierwszą fazą* tego modelu jest intuicja i badania, ponieważ pomysł na innowację zazwyczaj rozpoczyna się w głowach indywidualnych twórców, pomysłodawców lub też jest wynikiem badań, często czasochłonnych i kosztownych. *Faza druga* to rozwój, czyli zamiana pomysłu w prototyp, który nie jest jeszcze gotowy do wprowadzenia na rynek, ale będzie testowany i w przypadku konieczności poprawiany i modyfikowany. Ten etap procesu innowacyjnego jest zwykle bardzo powolny i długotrwały. *Faza trzecia* to projekt związany z komercyjnym zastosowaniem innowacji. Osoby projektujące nadają produktowi cechy, które będą korzystne dla konsumenta np. kształt czy materiał, z którego zostanie wyprodukowany. Na *etapie czwartym*, inżynierii produkcji trzeba odpowiedzieć sobie na pytanie: czy jesteśmy w stanie sami wyprodukować dany innowacyjny produkt, czy też powinniśmy poszukać na zewnątrz (outsourcing). *Etap piąty*, czyli pilotażowe testy produktu na rynku przeprowadzany jest po to, aby uzyskać pewność, że produkt znajdzie się centrum zainteresowania klientów, czy jest dla nich bezpieczny, ale również po to, aby zdobyć certyfikaty, które pozwalają wprowadzić produkt do obrotu. *Szósty*, przedostatni *etapem* jest produkcja na pełną skalę, która wymaga zdobycia i zaangażowania w proces produkcyjny odpowiednich maszyn, urządzeń, technologii i zasobów. *Siódma faza*, czyli wprowadzenie wyprodukowanego produktu na rynek, wymaga już od przedsiębiorstwa sprawności logistycznej, czyli udostępnienie produktu punktom sprzedaży, przygotowanie

reklamy czy chociażby poinformowanie potencjalnych nabywców o istnieniu na rynku produktu.

Modele procesów innowacyjnych ewoluowały od czasów J.A. Schumpetera do współczesności, z nowymi koncepcjami procesów innowacyjnych<sup>158</sup>. Podsumowania modeli dokonał R. Rothwell, który wyróżnił ich pięć generacji (tabela 2.2).

**Tabela 2.2. Pięć generacji modeli procesu innowacyjnego według R. Rothwella**

GENERACJA	CZAS TRWANIA	NAZWA MODELU
Pierwsza	Połowa lat 60.	Model podażyowy (model innowacji pchanej przez naukę)
Druga	Wczesne lata 70.	Model popytowy (model innowacji ciągnionej przez rynek)
Trzecia	Wczesne lata 80.	Model sprzężeniowy (interakcyjny)
Czwarta	Późne lata 90.	Model zintegrowany
Piąta	Lata 90. i obecnie	Model sieciowy (symultaniczny)

Źródło: R. Rothwell: *Successful industrial innovation*, R&D Management, nr 3/1992, s. 232

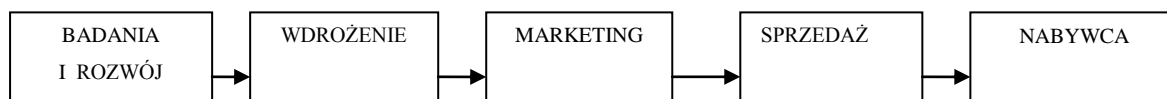
Pierwsza i druga generacja - model podażyowy i popytowy<sup>159</sup> opierały się na teorii J.A. Schumpetera. **Model innowacji pchanej przez naukę (podażyowy)**, był popularny do połowy lat sześćdziesiątych XX wieku, a główną rolę w inicjowaniu innowacji odgrywa tu ośrodek badawczo – rozwojowy. To naukowcy dokonują odkrycia i opracowania wynalazku, dla którego uzyskują prawa ochronne, a następnie odsprzedają je przedsiębiorstwom. Model ten w swojej istocie jest podobny do prezentowanego wcześniej modelu ogólnego D. Smitha i ma charakter liniowy. Szczególnym atrybutem jest tu akcentowanie czynników podażyowych oraz pomijanie rynku, czyli czynników popytowych<sup>160</sup>. W modelu tym kładzie się nacisk na działalność badawczo – rozwojową i wiedzę posiadaną przez osoby realizujące dany proces (rysunek 2.8). Model podażyowy istniał na rynku, kiedy był on jeszcze nienasycony, a przedsiębiorstwa nie miały problemu ze sprzedażą swoich produktów. W miarę upływu czasu rynek stał się mało chłonny i zaczął decydować o zaakceptowaniu lub odrzuceniu ofert przedsiębiorstw. Efektem tego było powstanie drugiej generacji modeli procesów innowacyjnych, czyli **modelu popytowego - innowacji ciągnionej przez rynek** (rysunek 2.9). Nie chodziło tu jednak o eliminację modelu podażyowego, ale o jego uzupełnienie.

<sup>158</sup> W. Janasz, K. Koziół: *Determinanty...*, op. cit., s. 86 i nast.

<sup>159</sup> W literaturze przedmiotu modele te nazywane są również modelami liniowymi procesu innowacyjnego.

<sup>160</sup> M. Zastempowski: *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 95- 97.

### Rysunek 2.8. Model podażyowy procesu innowacyjnego



Źródło: R. Rothwell: *Successful ...*, op. cit., s. 233,

### Rysunek 2.9. Model popytowy procesu innowacyjnego



Źródło: R. Rothwell: *Successful ...*, op. cit., s. 98

Pomysł innowacji powstaje w tym modelu w sferze marketingu. Tutaj to rynek jest głównym pomysłodawcą inspiracji dla przedsiębiorstw i ich prac badawczo – rozwojowych. Model ten rozpoczyna się od fazy zidentyfikowania potrzeb i wymogów rynkowych. Kolejnym etapem są rozwój oraz sprawdzenie funkcjonalności produktu, produkcja i wprowadzenie na rynek. W modelu tym, sukces przedsiębiorstwa zależy od jego zdolności do rozpoznania potrzeb rynkowych oraz umiejętności i możliwości zaspokojenia tych potrzeb. Innowacje stworzone w ten sposób są zbliżone do wyobrażenia o innowacjach przedsiębiorczych P.F. Druckera, gdzie najpierw na rynku rodzi się potrzeba, zgłaszana przez nabywców, a dopiero później placówki badawczo – rozwojowe lub przedsiębiorstwo odbierają sygnały i opracowują metody jej zaspokojenia<sup>161</sup>. Opisany model podlega jednak krytyce, ponieważ odwołuje się do deterministycznego modelu alokacji zasobów, biorącego pod uwagę jedynie jednokierunkowy przepływ informacji od nabywcy do producenta, nie uwzględniając typowych dla gospodarki rynkowej sprzężeń zwrotnych<sup>162</sup>.

Przedstawiona koncepcja modeli liniowych została, jednak odrzucona przez P.F. Druckera, który wskazał, iż są one zbyt ograniczone i nierealne. S. Kline uważał, że modele rynkowe są zbyt uproszczone, ponieważ nie ma jednego źródła powstania

<sup>161</sup> J. Schmookler: *Patents, Invention and Economic Change: Data and Selected Essays*, Harvard College, Cambridge 1972, s. 82.

<sup>162</sup> W. Jastrzębska, D. Bobrecka – Jamro: *Wpływ jednostek władzy lokalnej na aktywność innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw na obszarach wiejskich*, Problemy Współczesnego Zarządzania nr 1/2006, s. 28.

innowacji, zaś D. Frey zauważył, iż modele liniowe są zbyt powolne i niedoskonałe ponieważ współcześnie we wszystkich procesach dotyczących popytu rynkowego marketing musi być determinantą procesów na każdym etapie<sup>163</sup>.

Na początku lat osiemdziesiątych modele liniowe zostały zastąpione przez modele bardziej złożone i nieliniowe, których główną cechą jest powiązanie czynników podażowych i popytowych<sup>164</sup>. Były to lata, które obfitowały w rozwój technologiczny, głównie w dziedzinie komputeryzacji oraz nastąpiły zmiany w koncepcjach zarządzania (np. koncepcja just – in – time, czy koncepcja zrównoważonego rozwoju). Innowacyjność stała się podstawą polityki naukowej. Nauka i technika zaczyna odgrywać coraz większe znaczenie w polityce przemysłowej. Z połączenia polityki naukowej i przemysłowej powstaje polityka innowacyjna na szczeblu krajowym oraz międzynarodowym. Powstaje model trzeciej generacji, czyli **interakcyjny (sprzężeniowy)** model innowacyjny, co skutkuje ograniczeniem roli badań podstawowych i badań stosowanych, ale zaczyna rosnąć znaczenie wyższych uczelni, jako jednostek przenoszących do przemysłu technologii i wiedzy<sup>165</sup>. J. Bogdanienko wskazuje, iż innowacje są w tym modelu rezultatem dwukierunkowego powiązania między techniką i potrzebami oraz sprzężenia pomiędzy techniką i aktywnością wdrożeniową wewnątrz przedsiębiorstwa<sup>166</sup>. Skala oraz dynamika innowacji są tu w znacznym stopniu determinowane przez zdolność korzystania i posługiwania się osiągnięciami nauki oraz potencjału dystrybucji.

R. Rothwell oraz W. Zegveld wskazują następujące cechy modelu sprzężeniowego. Po pierwsze występowanie sprzężeń zwrotnych pomiędzy elementami modelu<sup>167</sup>. Po drugie, względna równowaga występująca między działalnością B + R i marketingiem oraz nacisk na dwukierunkowy związek pomiędzy nimi<sup>168</sup>. Po trzecie, powiązanie procesów innowacyjnych z zasobami posiadanymi przez przedsiębiorstwa, z otoczeniem oraz ze strategią rozwoju. Fundamentem modelu interakcyjnego jest jego wielofunkcyjna integracja<sup>169</sup>.

---

<sup>163</sup> W. Janasz, K. Koziół: *Determinanty...*, op. cit., s. 93.

<sup>164</sup> M. Zastempowski: *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 99.

<sup>165</sup> W. Janasz, K. Koziół: *Determinanty...*, op. cit., s. 97.

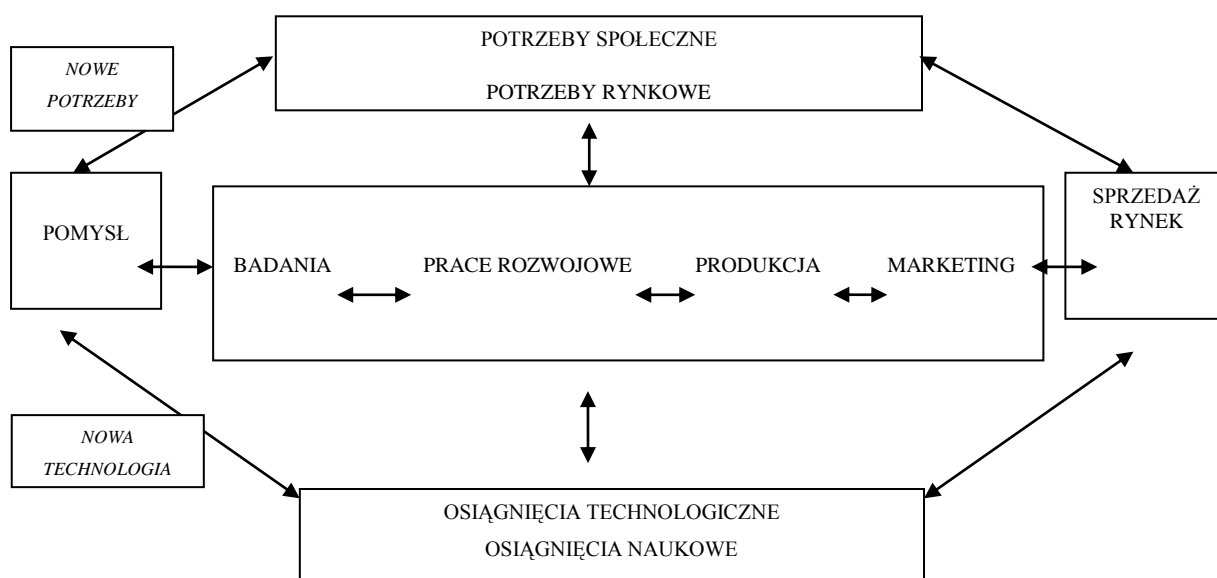
<sup>166</sup> J. Bogdanienko: *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. SGH, Warszawa 1998, s. 15.

<sup>167</sup> Występowanie sprzężeń zwrotnych pomiędzy komponentami modelu szczególnie podkreśla D. Smith, który zwraca również uwagę, iż sytuacja taka nie występuje w prezentowanych powyżej modelach liniowych (D. Smith: *Exploring ...*, op. cit., s. 121).

<sup>168</sup> M. Zastempowski: *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 100.

<sup>169</sup> A. Pomykalski: *Zarządzanie procesem innowacji...*, op. cit., s. 324.

**Rysunek 2.10. Model sprzężeniowy według R. Rothwella oraz W. Zegveld**



Źródło: R. Rothwell, W. Zegveld: *Reindustrialization and Technology*, Longman, Harlow 1985, s. 50

Ten dynamiczny model pokazuje, iż nowy pomysł na innowację może narodzić się zarówno poprzez analizę potrzeb rynkowych, jak i poprzez pojawienie się nowej technologii. Żaden z tych czynników (rynek, technologia) nie ma większego znaczenia, najistotniejsze tutaj jest aby obszary przenikały się wzajemnie i razem współdziałały.

R. Rothwell opisując **model zintegrowany**, należący do czwartej generacji, wyróżnia następujące ich atrybuty<sup>170</sup>:

- ✓ integracja w zespołach pracowników działalności B + R,
- ✓ związek pomiędzy przedsiębiorstwem a dostawcami i nabywcami innowacyjnych produktów,
- ✓ występowanie powiązania działalności B + R z działalnością produkcyjną,
- ✓ współpraca przedsiębiorstwa z różnego rodzaju kontrahentami.

W latach dziewięćdziesiątych i na początku XXI wieku nastąpiły zmiany w funkcjonowaniu gospodarczym i społecznym przedsiębiorstw. Postępująca globalizacja, wzrost wymagań i świadomości konsumentów, oraz rosnąca konkurencja przyczyniły się do ewolucji modeli innowacyjnych, w których zasadniczym fundamentem była wiedza i jej wpływ na procesy innowacyjne czy wykorzystywanie narzędzi informatycznych. Modele piątej generacji uwzględniają zarówno sieciową naturę innowacji, jak również

<sup>170</sup> R. Rothwell: *Successful ...*, op. cit., s. 234.

ewolucję sposobów i metod zarządzania. Ważnym ogniwem **modelu sieciowego** są sojusze zawierane przez przedsiębiorstwa z partnerami czy konkurentami, aby osiągnąć obustronne korzyści, zdobywanie i wykorzystywanie kapitału zagranicznego (joint ventures), współpraca zarówno z klientami, jak i dostawcami oraz wykorzystywanie sieci i technologii informatycznych<sup>171</sup>. Do głównych atrybutów modelu sieciowego R. Rothwell zalicza<sup>172</sup>: całkowitą integrację modelu z dostawcami, wykorzystywanie systemów specjalistycznych oraz symulacyjnych w działalności B + R, występowanie powiązań hybrydowych, kładzenie dużego nacisku na szybkość urzeczywistniania innowacji oraz na występowanie elastycznych struktur organizacyjnych czy też silną koncentrację na jakości innowacyjnego produktu oraz czynnikach pozacenowych.

P.K. Ahmed wyróżnia jeszcze model szóstej generacji – **systemy samouczące się** - mający swój początek po roku 2000. Jako główne jego atrybuty autor ten wymienia<sup>173</sup>:

- ✓ skupianie głównej uwagi przedsiębiorstw na zarządzaniu wiedzą i uczeniu się,
- ✓ wykorzystywanie zdobytych informacji do planowania i organizowania działań innowacyjnych,
- ✓ kreowanie, przechowywanie oraz rozpowszechnianie nowej wiedzy,
- ✓ troskę o technologię i zasoby intelektualne pracowników,
- ✓ pokonywanie problemów związanych z działalnością społeczną, organizacyjną, techniczną, strategiczną przedsiębiorstw.

Reasumując, rozwój teorii procesów innowacyjnych i koncepcji innowacji będzie prowadził do dalszej ewolucji innowacyjności i jej związku z procesami, które obecnie zachodzą. Przyczyni się to do powstania nowych, lepiej dostosowanych do obecnych czasów i być może jeszcze bardziej wielopłaszczyznowych koncepcji procesów innowacyjnych.

## 2.5 Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa – ramy teoretyczne

W charakteryzującej się globalizacją i wysokim poziomem konkurencji, gospodarce rynkowej, w której przyszło współcześnie funkcjonować przedsiębiorstwom innowacja jest bardzo ważną kwestią. Dlatego też tworzenie, rozwijanie, ocena i zrozumienie potencjału

---

<sup>171</sup> A. Pomykański: *Zarządzanie procesem innowacji...*, op. cit., s. 330.

<sup>172</sup> R. Rothwell: *Successful ...*, op. cit., s. 236.

<sup>173</sup> P.K. Ahmed: *Sixth generation innovation: innovation management systems into the future*, European Journal of Innovation Management nr 3/2000, s. 113 i nast.

innowacyjnego dla podmiotów gospodarczych, to jedno z kluczowych zagadnień, które mogą determinować rozwój przedsiębiorstwa, pomagać mu efektywnie kreować i komercjalizować innowacje oraz pomóc stworzyć indywidualną strategię innowacyjności, a w dalszej konsekwencji jego „być lub nie być” na rynku.

Technologia informacyjna i wiedza, która jest niezbędna w działalności innowacyjnej to czynniki, które coraz częściej są wykorzystywane przez polskie przedsiębiorstwa. Jednakże wydaje się, że poziom, w jaki działania te wpływają na wdrażanie innowacji podnoszących efektywność i konkurencyjność przedsiębiorstw jest nadal mały, ponieważ nie są one w stanie, jak wykazują badania, sprawnie i skutecznie konkurować z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Metodą na zmianę takiego stanu rzeczy może być podnoszenie innowacyjności polskich przedsiębiorstw, głównie małych i średnich, które stanowią największy odsetek podmiotów gospodarczych działających w Polsce. Natomiast, jak podkreśla A. Żołnierski wzrost innowacyjności tychże przedsiębiorstw jest determinowany ich obecnym potencjałem innowacyjnym<sup>174</sup>. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają ograniczone możliwości kreowania innowacji, mogą natomiast błyskawicznie i skutecznie reagować na sygnały rynkowe, dotyczące zapotrzebowania na innowacje, jak również mogą efektywnie nowe rozwiązania i innowacje wcielać w życie, obniżając koszty funkcjonowania ich działalności gospodarczej.

Definicja potencjału innowacyjnego nie została jeszcze konkretnie i jasno zdefiniowana, aczkolwiek jest to pojęcie bardzo ważne, ponieważ jako kategoria ekonomiczna może decydować o skuteczności, konkurencyjności i sprawności działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Ponadto określenie to jest powiązane z czynnikami, które przesądzają o tym, iż niektóre przedsiębiorstwa sprawniej tworzą i rozpowszechniają innowacje. Określenie „potencjał” wywodzi się z języka łacińskiego „*potentia*”, a oznacza potęgę, siłę, moc. Uznaje się, że jako pierwszy pojęcie to wprowadził Arystoteles, który uznał, iż potencjał to zasoby, które stają się nim, gdy zostaną w całości lub części przemienione w coś nowego lub w nową wartość<sup>175</sup>. Arystoteles rozróżnił także trzy podstawowe składniki potencjału<sup>176</sup>:

---

<sup>174</sup> A. Żołnierski: *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005, s. 5.

<sup>175</sup> L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością ...*, op. cit., s. 63.

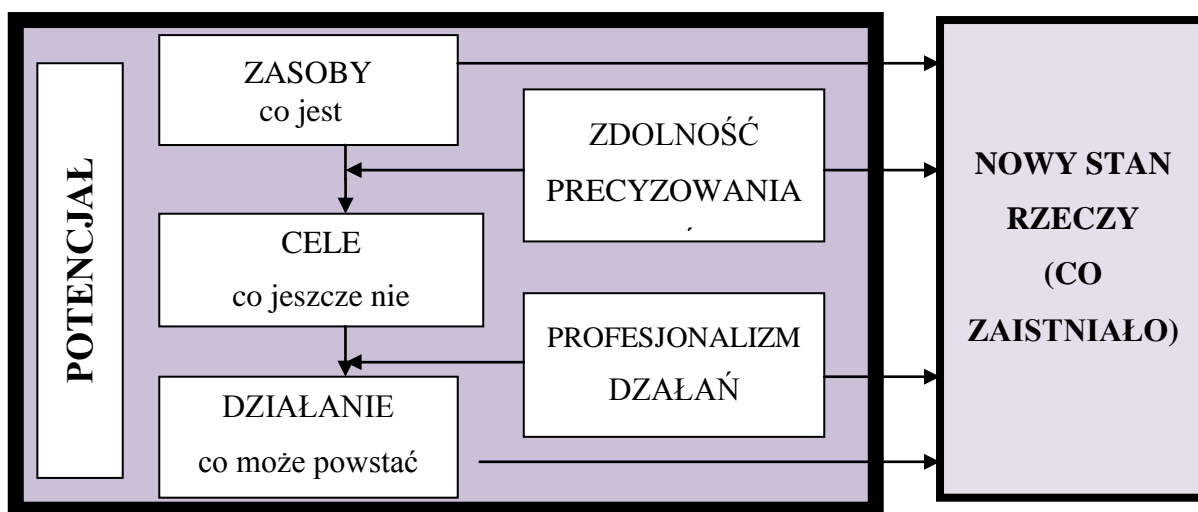
<sup>176</sup> Ibidem, s. 61 i nast.

- ✓ „co jest”, czyli zasoby (ludzkie, rzeczowe, pieniężne, informacyjne), które posiadają przedsiębiorstwa i które pomagają im stworzyć i wdrożyć innowację, czy też strategię poprawiającą ich wyniki ekonomiczne,
- ✓ „co nie istnieje, ale może powstać” w odpowiednich okolicznościach – dynamiczne wykorzystanie istniejących zasobów do wytworzenia czegoś nowego,
- ✓ „co może się zdarzyć, przy zmianie pewnych okoliczności”.

Na podstawie definicji Arystotelesa L. Białoń definiuje potencjał jako *zasoby, cele w postaci sformułowanych, pożądaných nowych stanów rzeczy oraz sposób realizacji tych celów* (rysunek 2.11).

W literaturze przedmiotu można spotkać z szerokim *spectrum* ujęć określenia potencjał innowacyjny. W efekcie analizy różnych koncepcji można zaproponować po pierwsze definicję „potencjału innowacyjnego gospodarki” oraz definicję „potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa”. W szerokim ujęciu pojęcie potencjału innowacyjnego gospodarki można zdefiniować jako jej zdolność lub możliwości do tworzenia innowacji<sup>177</sup>.

**Rysunek 2.11. Budowa pojęcia „potencjał”**



Źródło: L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością ...*, op. cit., s. 63.

Potencjał innowacyjny jest często utożsamiany z „narodową zdolnością innowacyjną”, którą opisali S. Stern, M.E. Porter oraz J.L. Furman. Według tych autorów narodowa zdolność innowacyjna to możliwości określonego kraju do długoterminowego tworzenia,

<sup>177</sup> M. Dwilińska: *Potencjał innowacyjny gospodarki – pojęcie, determinanty, mierniki*, [w:] *Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej* nr 18, SGH, Warszawa 2005, s. 113.



wdrażania i rozpowszechniania innowacji<sup>178</sup>. Zaś K. Starzyk pisze, iż potencjał innowacyjny, jest jedynie determinantą narodowej zdolności do innowacji, więc nie można tutaj pomiędzy tymi dwoma pojęciami postawić znaku równości<sup>179</sup>. Jak pisze L. Białoń potencjał innowacyjny zasila potencjał społeczno – gospodarczy kraju, który stanowi dla niego otoczenie i stymuluje jego wzrost<sup>180</sup>. Najczęściej jednak i najszerzej w literaturze przedmiotu prezentowane jest pojęcie potencjału innowacyjnego odnoszonego do przedsiębiorstwa. Według K. Poznańskiej potencjał innowacyjny to zdolności przedsiębiorstwa do skutecznego tworzenia i wprowadzania innowacji. Uważa ona, iż innowacyjność to funkcja zarówno potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa, jak i inercji innowacyjnej stawianej przez pracowników i otoczenie. Autorka ta wyróżnia dwa rodzaje potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. Po pierwsze, potencjał wewnętrzny, określony przez jego zasoby. I po drugie potencjał zewnętrzny, czyli te zasoby otoczenia przedsiębiorstwa, z których może ono korzystać oraz region, w którym funkcjonuje. K. Poznańska wyróżnia również cztery podstawowe elementy, które określają potencjał innowacyjny<sup>181</sup> (rysunek 2.12).

**Rysunek 2.12. Koncepcja potencjału innowacyjnego K. Poznańskiej**



Źródło: K. Poznańska: *Uwarunkowania ...*, op. cit., s. 41

**Potencjał ludzki**, czyli liczba i struktura zatrudnionych pracowników oraz ich wiedza, umiejętności i poziom wykształcenia. Zasób ludzki uznawany jest za najważniejszy składnik potencjału innowacyjnego. Na najwyższym szczeblu zarządzania ważne jest

<sup>178</sup> S. Stern, M.E. Porter, J.L. Furman: *The Determinants of National Innovative Capacity*, National Bureau of Economic Research, Cambridge 2000, Working Paper nr 7876, s. 1.

<sup>179</sup> K. Starzyk: *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a transfer technologii w procesie transformacji gospodarczej*, [w:] Z. Olesiński (red.): *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, PWE, Warszawa 1998, s. 266.

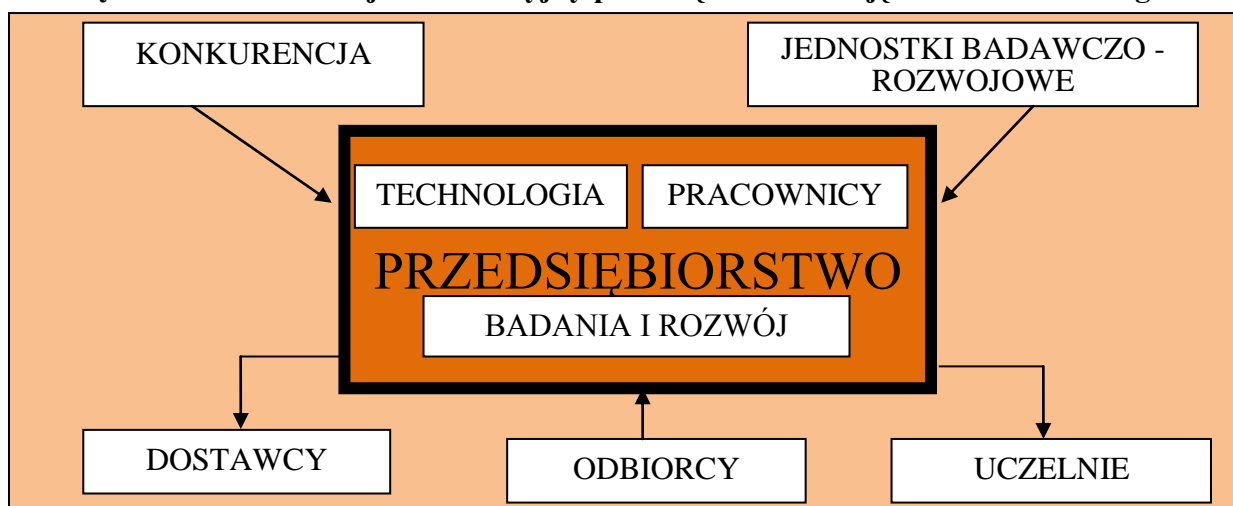
<sup>180</sup> L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością ...*, op. cit., s. 69.

<sup>181</sup> K. Poznańska: *Uwarunkowania ...*, op. cit., s. 40 i nast.

przygotowanie ogólne, ponieważ to tam określana jest misja i cel dotyczący działalności innowacyjnej, natomiast na niższych szczeblach, gdzie innowacje są realizowane potrzebna jest wiedza specjalistyczna. **Potencjał rzeczowy**, czyli park maszynowy posiadany przez przedsiębiorstwo oraz aparat produkcyjny przedsiębiorstwa i jego umiejętność dostosowywania się do potrzeb ujawniających się na rynku. **Potencjał finansowy**, czyli środki finansowe przedsiębiorstwa, zarówno własne, jak i obce. **Potencjał informacyjny**, czyli wiedza, do której zaliczamy wiedzę techniczną (krajową i zagraniczną) oraz informacje z rynku.

Warto do wymienionych składników potencjału innowacyjnego dodać jeszcze organizację i zarządzanie, czyli związki pomiędzy przedsiębiorstwami w układzie poziomym i pionowym oraz ich współdziałanie z ośrodkami zagranicznymi, chociażby w sferze nauki czy techniki. W zbliżony sposób potencjał innowacyjny przedstawia A. Żołnierski<sup>182</sup>. Podobnie, jak K. Poznańska, uważa on, iż jest on określony przez wewnętrzny potencjał innowacyjny przedsiębiorstw oraz zewnętrzne źródła innowacji (rysunek 2.13). Wewnętrzny potencjał innowacyjny to przede wszystkim: pracownicy ze swoją wiedzą i umiejętnościami zarządzania zasobami, technologia, czyli aparatura, maszyny, urządzenia, komputery oraz komórki B + R i prowadzone badania w tym zakresie. Natomiast jako zewnętrzne źródła innowacyjności Żołnierski wymienia: uczelnie wyższe, konkurencję, odbiorców, dostawców oraz jednostki badawczo – rozwojowe<sup>183</sup>.

**Rysunek 2.13. Potencjał innowacyjny przedsiębiorstw w ujęciu A. Żołnierskiego**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Żołnierski: *Potencjał ...*, op. cit., , s. 6

<sup>182</sup> A. Żołnierski: *Potencjał ...*, op. cit., s. 6

<sup>183</sup> Ibidem, s. 5 – 6.

Warta przytoczenia jest również koncepcja M. Zastempowskiego, który elementy potencjału innowacyjnego wyróżnił w ramach 10 sfer funkcjonalno – zasobowych<sup>184</sup>:

1. Sfera produkcji: park maszynowy, poziom automatyzacji, zdolności pracowników – inżynierów,
2. Sfera zatrudnienia: wykształcenie kreatywność, wydajność, lojalność, znajomość strategii, skłonność do ryzyka pracowników i inne,
3. Sfera logistyki: lokalizacja, dostępność zasobów, zdolności kadry odpowiadającej za działania logistyczne, zdolność przewidywania zmian itp.,
4. Sfera badawczo – rozwojowa: kontakty z placówkami i jednostkami B + R. Posiadanie własnych komórek badawczych i wiedza jej pracowników,
5. Sfera organizacji i zarządzania: system zarządzania, elastyczność, struktur organizacyjnych, zdolność do monitorowania otoczenia, centralizacja lub decentralizacja decyzji, zakres uczestnictwa przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych itp.,
6. Sfera zarządzania jakością: system jakości, posiadane certyfikaty, jakości, TQM itp.,
7. Sfera marketingu: posiadanie własnych działów ds. Marketingu, budżet, dystrybucja towarów/usług, obsługa posprzedażowa, znajomość rynku i jego potrzeb itp.,
8. Sfera zasobów niewidzialnych: kultura organizacyjna i techniczna, zdolności przywódcze kadry, misja, nastawienie do innowacji pracowników, sojusze, posiadanie patentów, licencji, tytułów itp.,
9. Sfera finansów: systemy rachunkowości, potencjał finansowy, dostęp o zewnętrznych źródeł finansowania, informatyzacja czynności finansowych itp.,
10. Sfera informacji i komunikacji: system informacyjny i komunikacyjny i ich sprawność.

Bardziej pogłębioną analizę potencjału innowacyjnego przedstawia R. Sitkowska, która, zgodnie z poglądem A. Żołąnierskiego wyróżnia wewnętrzny potencjał innowacyjny oraz zwraca uwagę, iż jest on determinowany przez zewnętrzne źródła innowacji. Według R. Sitkowskiej na wewnętrzny potencjał innowacyjny składa się<sup>185</sup>:

1. **Kadra** – kwalifikacje, kompetencje, styl działania, osobowość, zdolności koncepcyjne, zdolności percepcyjne, skłonność do podejmowania działań ryzykownych, pomysłowość, oryginalność, twórczość,

---

<sup>184</sup> M. Zastempowski: *Uwarunkowania budowy...*, op. cit., s. 154 – 157.

<sup>185</sup> R. Sitkowska: *Potencjał innowacyjny firmy i jego czynniki*, [w:] J. Bućko: *Innowacje. Kształcenie. Zarządzanie*, Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2006, s. 180 i nast.

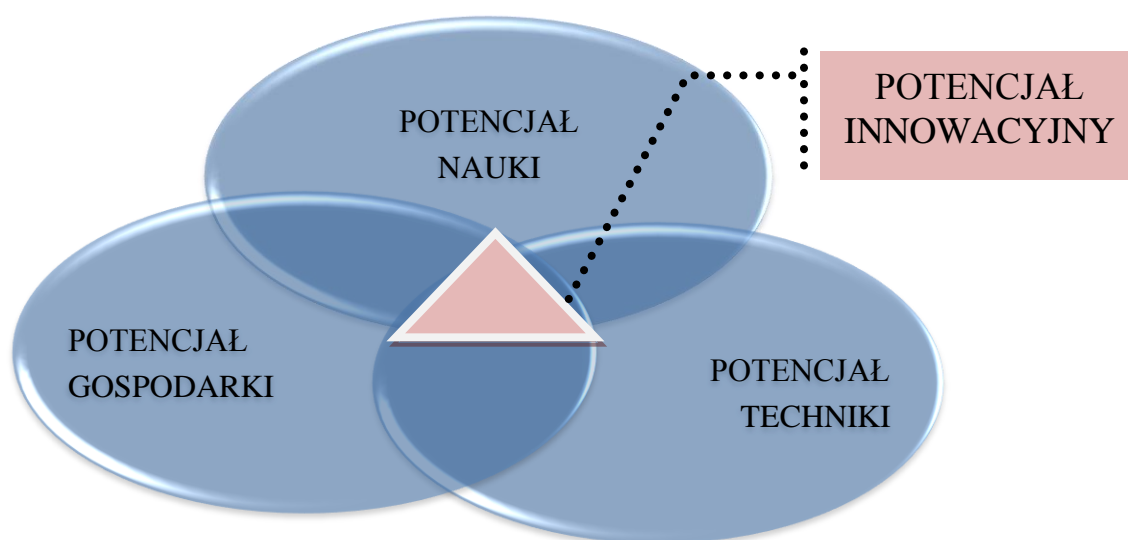
**2. Technologia** – metody produkcji, metody zarządzania, maszyny, urządzenia, wyposażenie,

**3. Wzornictwo i marketing,**

**4. Badania i rozwój,** czyli kreowanie innowacyjności wewnątrz przedsiębiorstwa.

Natomiast zewnętrzny obszar potencjału innowacyjnego to głównie: uczelnie wyższe, jednostki badawczo – rozwojowe, Internet, outsourcing, ośrodki szkoleniowe, banki, firmy ubezpieczeniowe, giełdy, targi, wystawy, władze (regionalne i lokalne) oraz krajowi i zagraniczni konkurenci, dostawcy, odbiorcy<sup>186</sup>.

**Rysunek 2.14. Potencjał innowacyjny według L. Białoń**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa 2010, s. 65

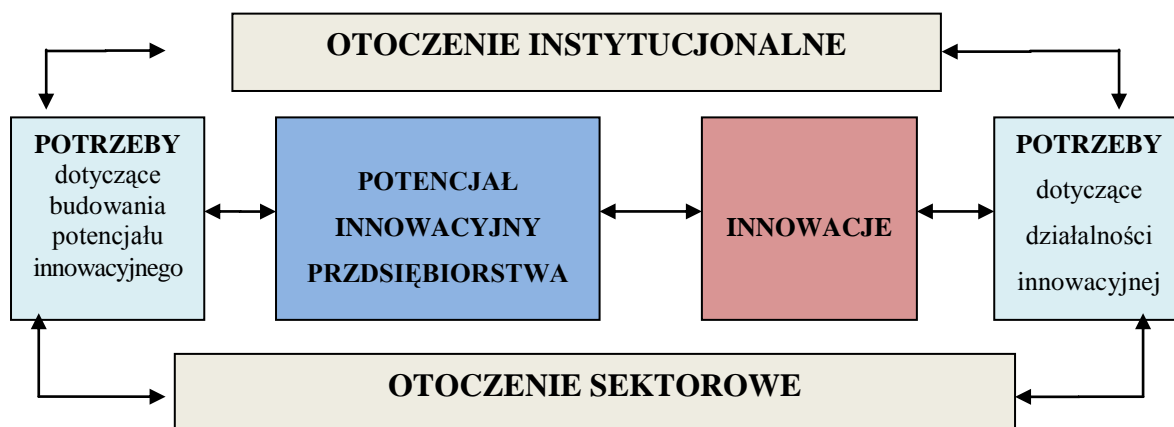
Odminną definicję potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw, określoną przez zbiór powiązanych wzajemnie zasobów, które poprzez pracę przekształcone zostaną w nowe wartości prezentuje L. Białoń (rysunek 2.14). Autorka ta uważa, iż potencjał innowacyjny to powiązanie ze sobą ścisłymi zależnościami potencjału gospodarki, nauki oraz techniki, przy czym potencjał gospodarki powiększa potencjał nauki i techniki, potencjał nauki wzmacnia potencjał gospodarki i techniki, zaś potencjał techniki intensyfikuje potencjał gospodarki i nauki. **Potencjał gospodarki** definiowany jest jako elementy, które umożliwiają rozwój nauki, techniki oraz gospodarki. **Potencjał techniki** można rozumieć jako elementy umożliwiające postęp techniki oraz jej wykorzystanie do celów działalności

<sup>186</sup> R. Sitkowska: *Potencjał innowacyjny...*, op. cit., s. 178 i nast.

innowacyjnej przedsiębiorstw<sup>187</sup>. Natomiast **potencjał nauki** określany jest jako zbiór czynności badawczych i posiadanej wiedzy<sup>188</sup> lub też jako *ilościowy i jakościowy zasób kadr naukowych czy też baza doświadczalna dla prowadzenia badań*<sup>189</sup>.

Koncepcję potencjału innowacyjnego opartego na interakcyjnym modelu procesu innowacyjnego zaproponowali wspomniani R. Rothwell oraz W. Zegveld<sup>190</sup>. Sugerują oni, iż potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa powinien opierać się głównie na działaniach B + R, potencjale produkcyjnym oraz marketingowym przedsiębiorstwa. Jest to bowiem podstawowy warunek skuteczności przedsięwzięć innowacyjnych a dalszej konsekwencji rozwoju oraz poprawy efektywności działań i konkurencyjności przedsiębiorstwa. W odmienny sposób, jako element zintegrowanego modelu procesu innowacji w przedsiębiorstwie, potencjał innowacyjny przedstawia M. Haffer (rysunek 2.15). Według tego autora potencjał innowacyjny składa się z wielu elementów, które są wzajemnie ze sobą powiązane i od siebie zależne, czyli potencjał innowacyjny określony jest przez<sup>191</sup>:

**Rysunek 2.15. Potencjał innowacyjny w ujęciu zintegrowanego modelu M. Haffera**



Źródło: M. Haffer (red.): *Innowacyjność i potrzeby proinnowacyjne przedsiębiorstw regionu kujawsko – pomorskiego*, Wyd. UMK, Toruń 2004, s. 7.

**1. Materialne i niematerialne zasoby** przedsiębiorstwa, które stanowią podstawę do określenia strategii działań innowacyjnych oraz wyboru narzędzi do skutecznego jej realizowania,

<sup>187</sup> L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością ...*, op. cit., s. 65.

<sup>188</sup> W. Spruch: *Strategia ...*, op. cit., s. 383.

<sup>189</sup> I. Małecki: *Ogólne zagadnienia efektywności badań naukowych*, *Zagadnienia Naukoznawstwa* nr 1/1965, s. 6.

<sup>190</sup> R. Rothwell, W. Zegveld: *Reindustrialization ...*, op. cit., s. 50.

<sup>191</sup> M. Haffer (red.): *Innowacyjność i potrzeby ...*, op. cit., s. 3 i nast.

2. **Otoczenie sektorowe** (konkurencja, odbiorcy, dostawcy, partnerzy),
3. **Otoczenie instytucjonalne** (instytucje wspierające biznes, sfera nauki, rząd).

Kończąc rozpatrywanie różnorodnych pojęć i elementów potencjału innowacyjnego warto przytoczyć zasady, do których powinny dostosowywać się przedsiębiorstwa i które pomogą im umocnić ich działalność innowacyjną. Po pierwsze, **zasada dostosowania potencjału do postawionych celów** – przejawia się w ścisłym związku postawionych celów i możliwości ich realizacji (np. zbyt ambitnie sformułowany plan rozwoju firmy, bez dostatecznego zabezpieczenia jego realizacji czy też niepełnych informacji planistycznych, może spowodować załamanie się realizacji planowanego przedsięwzięcia). Po drugie, **zasada wyważonych proporcji pomiędzy elementami potencjału innowacyjnego**, które są wzajemnie komplementarne (zwiększenie finansowania jednego zwiększa skuteczność pozostałych) oraz substytucyjne (przeznaczenie większej ilości środków na finansowanie jednego z nich ogranicza możliwość finansowania innych).

Podstawowym fundamentem uzyskania przewagi konkurencyjnej, wygenerowania atrakcyjnej oferty rynkowej, czy skuteczności w tworzeniu i kreowaniu innowacji, jest posiadanie odpowiedniego potencjału innowacyjnego. Każde przedsiębiorstwo, zatem powinno zadać sobie pytanie co wpływa na potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa. Pytanie to powinno nawiązywać do metod tworzenia odpowiedniego, zewnętrznego i wewnętrznego, środowiska przedsiębiorstwa, które pozwoli mu na wzrost efektywności, sprawności i skuteczności w podnoszeniu poziomu innowacyjności. Odpowiedź na to pytanie wymaga rozpatrzenia wewnętrznych i zewnętrznych determinant potencjału innowacyjnego, które pozwalają przedsiębiorstwom dostosowywać się do dynamicznych zmian zaistniałych lub przewidywania i wyprzedzania tych, które dopiero nadejdą.

## 2.6. Mierniki innowacyjności i potencjału innowacyjnego<sup>192</sup>

Innowacje powinny być priorytetem w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, nawet w czasie obecnego kryzysu, ponieważ mogą one im pomóc w rozwoju. Aby tak się stało przedsiębiorstwa muszą dokonywać oceny swojej innowacyjności. Decyzje dotyczące poprawy innowacyjności muszą być poprzedzone oszacowaniem stanu

---

<sup>192</sup> Podrozdział ten został opublikowany: A. Zych: *Innowacje jako narzędzie przedsiębiorczości – mierniki innowacyjności*, [w:] K. Jaremczuk (red.): *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im prof. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg 2012, s. 123 – 140.

wyjściowego, co z kolei wymusza na przedsiębiorstwach korzystania z konkretnych wskaźników, obliczonych na podstawie mierników, które zostały wcześniej zbudowane. Wykorzystanie ilościowych i jakościowych mierników potencjału innowacyjności może wspomóc przedsiębiorstwa w<sup>193</sup>:

- ✓ planowaniu działań innowacyjnych w skali przedsiębiorstwa, regionu czy kraju,
- ✓ daje możliwość porównania nasilenia działań innowacyjnych w skali lokalnej, krajowej i międzynarodowej,
- ✓ sporządzaniu statystyk i planów działań innowacyjnych,
- ✓ pokazuje przedsiębiorstwom czy są skuteczne i sprawne w działalności innowacyjnej oraz czy rośnie ich efektywność w tym zakresie,
- ✓ może wspomóc przedsiębiorstwa w staraniach o dofinansowanie działań innowacyjnych np. z UE.

Dane o działalności i aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw są konieczne, przydatne i pożądane dla menedżerów, do celów naukowych oraz dla wyznaczania polityki działalności innowacyjnej. Dlatego też pomiar i analiza informacji dotyczących tychże działań jest prowadzona w przedsiębiorstwach na wielu płaszczyznach, w wielu obszarach i za pomocą różnorodnych metod. Stosowanie wybranych przez przedsiębiorstwa mierników i wskaźników poziomu innowacyjności czy też aktywności innowacyjnej może dawać przedsiębiorcom konkretne wskazówki na co szczególnie zwracać uwagę oraz co jest ważne przy opracowywaniu planów innowacyjnych.

Przedsiębiorstwa, które wykorzystują mierniki innowacyjności, i które osiągają wysoki zwrot nakładów ze swoich innowacyjnych produktów czy usług, mogą w sposób bardziej trzeźwy, rozsądny i świadomy oceniać swoje innowacje. Niezależnie od wielkości, różnorodności czy ilości innowacji najważniejszym celem stosowania i oceny mierników dla przedsiębiorstw powinno być diagnozowanie, analizowanie i poprawianie wszystkich przedsięwzięć innowacyjnych, nadanie im strategicznego charakteru oraz pomaganie w monitoringu i nadzorowaniu alokacji wszystkich zasobów, które niezbędne są przedsiębiorstwom do realizacji działań innowacyjnych<sup>194</sup>.

---

<sup>193</sup> L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością ...*, op. cit., s. 83 – 84.

<sup>194</sup> *Assessing Innovation Metrics: McKinsey Global Survey Results*, The McKinsey Quarterly, Przegląd Organizacji, 1/2009, s. 46 – 48.

Według Podręcznika Oslo<sup>195</sup>, opracowanego przez Komisję Europejską oraz Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju można wyróżnić dwa podejścia do gromadzenia danych na temat innowacyjności<sup>196</sup>:

1. **Podmiotowe** (odpowiadające badaniom ilościowym), czyli badanie czynników, odpowiadających za zachowania innowacyjne w skali przedsiębiorstwa oraz za efekty i rezultaty tych innowacji, co z kolei stanowi fundament do porównania różnych przedsiębiorstw w różnych rodzajach i na różnych obszarach ich działalności innowacyjnej,
2. **Przedmiotowe**, czyli zbieranie informacji opisowych, ilościowych i jakościowych o konkretnych innowacjach przeprowadzanych w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Według autorów podręcznika można stosować oba podejścia równocześnie. Wskazują oni jednak na dominujące podejście podmiotowe, z powodu dominującej roli pojedynczych przedsiębiorstw w kształtowaniu efektów ekonomicznych gospodarki oraz większego znaczenia dla polityki publicznej.

Dobór wskaźników do pomiaru, analizy i oceny potencjału innowacyjnego proponuje L. Białoń<sup>197</sup>. Budowę mierników autorka ta opiera na podstawowych składnikach potencjału innowacyjnego, z których następnie powinno się zbudować wskaźniki odnoszone do odpowiednich zdarzeń gospodarczych np. do ogółu zatrudnionych, PKB, nakładów na działalność innowacyjną ogółem itp. Jak wykazano powyżej autorka ta do elementów potencjału zalicza: potencjał nauki, techniki i gospodarki (rysunek 2.14). Potencjał nauki można określić z pomocą:

- ✓ struktury i kwalifikacji pracowników naukowych,
- ✓ personelu B + R,
- ✓ materialno – technicznej bazy nauki,
- ✓ wielkości i rozmiaru wiedzy naukowej,
- ✓ liczby placówek zajmujących się badaniami i rozwojem,
- ✓ poziomu zarządzania rozwojem oraz badaniami naukowymi,
- ✓ międzynarodowego powiązania naukowego,
- ✓ wydajności pracowników zatrudnionych w sferze nauki.

---

<sup>195</sup> Podręcznik ten zawiera wytyczne do gromadzenia i interpretacji danych, dotyczących działalności innowacyjnej.

<sup>196</sup> Oslo Manual: *Podręcznik Oslo...*, op. cit., s. 23.

<sup>197</sup> L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością ...*, op. cit., s. 84 i nast.



Ostatnim elementem służącym do pomiaru potencjału nauki jest poziom nakładów finansowych na badania i rozwój. Podstawowymi instrumentami są tutaj dwa wskaźniki, zazwyczaj odnoszone w udziale procentowym do PKB:

1. **GERD** (krajowe wydatki brutto na badania i rozwój), czyli poziom wydatków na prace badawczo – rozwojowe na terenie kraju, w danym roku. Wskaźnik ten odniesiony do PKB wskazuje, jaka wielkość nakładów w gospodarce danego państwa została zainwestowana w prace  $B + R$ <sup>198</sup>,
2. **GNERD** (narodowe wydatki brutto na badania i rozwój), który odnosi się do prac badawczo – rozwojowych w kraju i poza jego granicami.

Drugim składnikiem potencjału innowacyjnego wyróżnionego przez L. Białoń<sup>199</sup> jest potencjał techniki obejmujący: liczbę, wiedzę, kreatywność, kwalifikacje personelu technicznego, jednostki zajmujące się transferem technologii, liczbę zgłoszeń patentowych oraz poziom techniczny. Natomiast trzeci element potencjału innowacyjnego – potencjał gospodarki zawiera: systemy zarządzania i organizacji, poziom informatyzacji podmiotów gospodarczych oraz strukturę kadry inżynierów, marketingowców, czy też inżynierów.

Dla potencjału innowacyjnego, jako parametru opisującego aktywność innowacyjną przedsiębiorstwa, autorka ta wymienia następujące mierniki<sup>200</sup>:

- stosunek na poszczególne rodzaje innowacji do sprzedaży jednostkowej,
- stosunek nakładów na prace badawczo – rozwojowe do ich sprzedaży ogółem,
- stosunek zatrudnienia pracowników z wykształceniem wyższym do zatrudnienia ogółem,
- koszty szkolenia, związanego z innowacyjnością w przeliczeniu na jednego pracownika,
- wartość aparatury badawczej w stosunku do ogólnej wartości środków trwałych,
- liczba zawartych w obrębie Unii Europejskiej kontraktów,
- liczba przedsiębiorstw współpracujących w sieci z danym podmiotem gospodarczym,
- koszt wdrożonych w przedsiębiorstwie programów informatycznych,
- jakość i rodzaj posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów wiedzy,

---

<sup>198</sup>T. Geodecki: *Pomiar innowacyjności gospodarki przy użyciu pośrednich i bezpośrednich wskaźników innowacji*, Zarządzanie Publiczne, nr 3(5)/2008, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 27 – 50.

<sup>199</sup>L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością ...*, op. cit., s. 86.

<sup>200</sup>Ibidem, s. 187.

- koszty związane z marketingiem w stosunku do kosztów ogółem,
- liczba stałych klientów w stosunku do liczby klientów ogółem,
- udział w rynkach krajowych i zagranicznych.

W literaturze przedmiotu można znaleźć również inne wskaźniki opisujące poziom potencjału innowacyjnego. R. Guzik proponuje trzy<sup>201</sup>:

1. Liczba przedsiębiorstw w sektorze ICT na 10 000 mieszkańców,
2. Liczba bankomatów na 10 000 mieszkańców,
3. Odsetek jednostek samorządu terytorialnego, które posiadają strony internetowe.

Jednym z mierników skuteczności poszukiwania, wdrażania i komercjalizacji innowacji jest wskaźnik z obszaru statystyki patentów, bo przecież na tej podstawie istnieje możliwość określenia liczby innowacji wyprodukowanych w danym kraju. Wskaźnik patentów został uznany za najlepszy, choć nie do końca doskonały miernik innowacyjności. Definiowany jest on jako liczba patentów, które udzielone zostają przez Urząd Patentowy Stanów Zjednoczonych (USPTO)<sup>202</sup>, wynalazcom pochodzącym spoza USA, lub w przypadku rezydencji w Stanach zjednoczonych, jako zbiór patentów udzielonych przez USPTO oraz przynajmniej przez jeden zagraniczny urząd patentowy<sup>203</sup>.

Wskaźnik patentów, uznali również za najlepszy miernik innowacyjności S. Stern, M.E. Porter oraz J.I. Furman powołując się na takie cechy patentów jak<sup>204</sup>:

- ✓ skomplikowany i trudny proces opatentowania pomysłu przez USPTO, co może być wskaźnikiem wyjątkowości rozwiązania, nawet w skali światowej,
- ✓ przyznanie właścicielowi po otrzymaniu dokumentów patentowych wyłącznego prawa do wprowadzenia wynalazku na rynek,
- ✓ przekonanie właścicieli o użyteczności wynalazku, spowodowane wysokimi nakładami na ochronę patentu.

Jednakże wskaźnik liczby patentów posiada również istotny mankament – zbyt niski wymiar ekonomiczny patentów, które nie dają gwarancji szybkiego rozprzestrzenienia się i dużego zasięgu innowacji. S. Stern, M.E. Porter, J.I. Furman oraz metodologia OECD wskazują także na inny sposób oceny innowacyjności, a mianowicie udział danego kraju

<sup>201</sup> R. Guzik: *Przestrzenie zróżnicowanie potencjału innowacyjnego w Polsce*, [w:] M. Górczyński, R. Woodward (red.): *Innowacyjność polskiej gospodarki*, Zeszyty Innowacyjne nr 2, Centrum Analiz Społeczno – Ekonomicznych, Warszawa 2004, s. 33 i nast.

<sup>202</sup> United States Patent and Trademark Office.

<sup>203</sup> M. Dwilińska: *Potencjał innowacyjny ...*, op. cit., s. 121.

<sup>204</sup> S. Stern, M. E. Porter, J. I. Furman: *The Determinants ...*, op. cit., s. 1.

w światowych rynkach wysokiej technologii<sup>205</sup>. Analitycy OECD wymieniają dwa kryteria oceny pod względem technologicznym gałęzi przemysłu<sup>206</sup>:

- bezpośrednia intensywność badawczo – rozwojowa, czyli udział poszczególnych sektorów w wartości dodanej badanych krajów<sup>207</sup>,
- pośrednia intensywność badawczo – rozwojowa, opierająca się na założeniu, że nakłady na badania i rozwój, rozprzestrzeniają się poprzez sprzedaż półproduktów i dóbr kapitałowych pomiędzy sektorami i krajami.

Podobne rozwiązanie oceny innowacyjności, oparte na rozwoju technologicznym proponuje A. Weresa<sup>208</sup>. Autorka ta wyróżnia wskaźnik, zwany RTCA (oparty na kalkulacji przewagi innowacyjnej kraju), porządkujący gałęzie przemysłu w oparciu o zaawansowanie technologiczne. Pomiar poziomu innowacyjności według tego wskaźnika polega na oszacowaniu liczby patentów, zgłoszonych przez rezydentów w Międzynarodowej Klasyfikacji Patentów z ilością zagranicznych patentów zgłoszonych do Układu o Współpracy Patentowej (**Patent Cooperation Treaty – PCT**)<sup>209</sup>. Metoda ta umożliwia ocenę w jakim stopniu specjalizacja technologiczna kraju jest nastawiona na sektory wysokiej techniki<sup>210</sup>. Inną podstawą do określenia poziomu i efektów innowacyjności może być tempo rozwoju gospodarczego kraju, którego fundamentalnymi miernikami jest Produkt Krajowy Brutto oraz PKB per capita.

Natomiast badania „The McKinsey Quarterly”<sup>211</sup> pokazują, iż najważniejszymi miernikami do oceny innowacji dla przedsiębiorstw jest: wzrost przychodów, poziom satysfakcji klientów, procentowy udział sprzedaży nowych produktów i usług, stosunek wydatków na badania i rozwój do wartości sprzedaży oraz liczba pomysłów i projektów w toku. Określanie poziomu innowacyjności powinno być oparte na danych, które są łatwo dostępne. W. K. Szalkiewicz proponuje wykorzystywanie danych pochodzących z systemu

---

<sup>205</sup> Ibidem, s. 19.

<sup>206</sup> M. Dwilińska: *Potencjał innowacyjny ...*, op. cit., s. 123.

<sup>207</sup> Badaniem zostały objęte 22 sektory w następujących krajach: USA, Japonia, Holandia, Niemcy, Francja, Włoch, Dania, Kanada, Australia oraz Wielka Brytania.

<sup>208</sup> M.A. Weresa: *Zdolność innowacyjna polskiej gospodarki; pozycja w świecie i regionie*, [w:] H. Brdulak, T. Gołębiewski: *Wspólna Europa; innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2003, s. 107 i nast.

<sup>209</sup> PCT - umowa międzynarodowa podpisana 19 czerwca 1970 w Waszyngtonie. Należy do niej 134 państw, które ratyfikowały Konwencję Paryską. Polska przystąpiła do PCT 25 grudnia 1990. PCT umożliwia uzyskiwanie patentów w państwach członkowskich układu w formie jednego zgłoszenia patentowego.

<sup>210</sup> M. Dwilińska: *Potencjał innowacyjny ...*, op. cit., s. 125.

<sup>211</sup> Assessing Innovation Metrics..., op. cit., s. 46 – 48.

księgowego, opisującego zarówno koszty, jak i osiągane wyniki ekonomiczne. Na podstawie wytycznych podręcznika Oslo Manual autor ten proponuje, aby poziom innowacyjności mierzyć za pomocą tzw. **dynamicznego wskaźnika innowacyjności**, obliczanego według wzoru<sup>212</sup>:

---

gdzie:

- ✓ produktywność = koszty ze sprzedaży : koszty sprzedaży,
- ✓ kapitał intelektualny = suma efektywności kapitału: fizycznego, ludzkiego, strukturalnego

Na podstawie wyniku równania W. K. Szalkiewicz określa stopień innowacyjności przedsiębiorstwa:

- ✓ jeżeli  $\delta IC = 0$  oraz  $\delta P = 0$ , przedsiębiorstwo nie prowadzi działalności,
- ✓ jeżeli  $\delta < 0$  oraz  $\delta P < 0$ , przedsiębiorstwo nieinnowacyjne, najprawdopodobniej w regresie,
- ✓ jeżeli  $\delta IC < 0$  oraz  $\delta P \geq 0$ , przedsiębiorstwo nieinnowacyjne, ale poprawia wyniki ekonomiczne,
- ✓ jeżeli  $\delta IC > 0$  oraz  $\delta P \leq 0$ , przedsiębiorstwo prowadzi działalność innowacyjną,
- ✓ jeżeli  $\delta IC > 0$  oraz  $\delta P > 0$ , przedsiębiorstwo jest innowacyjne i odnosi sukcesy we wdrażaniu innowacji.

Metoda ta posiada zarówno zalety, jak i wady. Do zalet należy tutaj zaliczyć łatwość zastosowania, czytelność i jednoznaczność oraz możliwość obserwowania zmiany stopnia innowacyjności, czy też możliwość wykorzystania w każdym przedsiębiorstwie. Podstawową wadą dynamicznego wskaźnika innowacyjności jest niemożność uzyskania szczegółowych odpowiedzi dotyczących działalności innowacyjnej przedsiębiorstw.

Mierniki aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw klasyfikuje również, wspomniana powyżej L. Białoń, wyróżniając trzy podstawowe kryteria: opisany potencjał innowacyjny, proces innowacyjny i efekty wdrażania innowacji<sup>213</sup>. Dla procesu innowacyjnego będącego atrybutem aktywności innowacyjnej, autorka ta wyróżnia następujące mierniki<sup>214</sup>:

---

<sup>212</sup> W.K. Szalkiewicz: *Dynamiczny wskaźnik innowacyjności*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 2/2010, s. 15.

<sup>213</sup> L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością ...*, op. cit., s. 185 i nast.

<sup>214</sup> Ibidem, s. 187 – 188.

1. Stosunek liczby pracowników zaangażowanych w proces innowacyjny do zatrudnienia ogółem,
2. Liczbę twórczych zespołów, które angażują się w realizację działalności innowacyjnej,
3. Liczbę projektów innowacyjnych przeprowadzonych w ciągu danego roku,
4. Czas realizacji projektu innowacyjnego,
5. Liczbę stanowisk lub działów zajmujących się realizowaniem procesów innowacyjnych,
6. Częstotliwość organizowania seminariów, konferencji i narad dotyczących procesów innowacyjnych,
7. Liczbę osób szkolonych podczas uczestniczenia w realizacji projektu innowacyjnego,
8. Stosunek zużycia odpadów do zużycia materiałów ogółem.

Ostatnim elementem składającym się na poziom aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw jest według L. Białoń efekt wdrożenia procesów innowacyjnych, do którego pomiaru zaleca<sup>215</sup>:

- ✓ wartość wdrożonych innowacji w stosunku do lat poprzednich,
- ✓ wartość zysku uzyskanego ze sprzedaży innowacji produktowych,
- ✓ poziom oszczędności będących wynikiem innowacji procesowych i organizacyjnych,
- ✓ przyrost udziału ze sprzedaży na rynkach krajowych oraz zagranicznych,
- ✓ poprawę warunków pracy i środowiska przyrodniczego,
- ✓ liczba publikacji pracowników dotyczących innowacji,
- ✓ liczba zgłoszonych lub uzyskanych patentów dotyczących innowacji,
- ✓ liczba prezentacji dotyczących działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa na seminariach lub konferencjach,
- ✓ Liczba prezentacji o innowacyjności przedsiębiorstwa z ostatnich trzech lat na targach krajowych i międzynarodowych.

Tematyką mierników i wskaźników innowacyjności zajmuje się Unia Europejska oraz Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju. Rezultatem ich pracy jest opracowanie Europejskiej Tabeli Mierników wyników działalności innowacyjnej (**European Innovation Scoreboard - EIS**)<sup>216</sup>. Początkowo tabela ta zawierała siedemnaście mierników, ale w 2006 roku dodano do niej piątą grupę mierników dotyczących własności

<sup>215</sup> L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością ...*, op. cit., s. 188 – 189.

<sup>216</sup> Europejska Tabela Wyników w Dziedzinie Innowacji jest metodologią, która powstała w 2001 roku i jest corocznie aktualizowana. Pomaga ona przeanalizować sprawność i skuteczność innowacyjną krajów członkowskich Unii Europejskiej oraz Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu. Pokazuje również pozycję Unii Europejskiej w stosunku do Japonii i Stanów Zjednoczonych.

intelektualnej (tabela 2.3). EIS jest wyznacznikiem określającym działalność innowacyjną poszczególnych krajów i wskazuje na jakie elementy zwrócić uwagę, aby skutecznie i efektywnie podnosić poziom innowacyjności<sup>217</sup>.

Na podstawie Europejskiej Tabeli Mierników wyników działalności innowacyjnej Komisja Europejska opracowuje ranking, nazywany Sumarycznym Wskaźnikiem Innowacyjności (**Summary Innovation Index - SII**), który oparty jest na pomiarze determinant pobudzających wzrost poziomu innowacyjności oraz na wskaźnikach, które określają efekty działań innowacyjnych. SII składa się z 25 wskaźników, które następnie kategoryzowane są według następujących grup: motory innowacji, kreacja wiedzy, innowacyjność i przedsiębiorczość, efekty gospodarcze, własność intelektualna. Wyniki badań SII od 2001 roku są corocznie publikowane przez Komisję Europejską. Jest to jeden z najważniejszych mierników innowacyjności, który daje możliwość dokonania analizy porównawczej.

**Tabela 2.3. Mierniki działań innowacyjnych według EIS**

<b>N A Z W A</b>	<b>MOTORY INNOWACJI</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liczba absolwentów kierunków ścisłych i technicznych na 1000 mieszkańców (w grupie wiekowej 20 - 29 lat),</li> <li>2. % udział osób z wykształceniem wyższym na 100 osób w grupie wiekowej 25 – 64 lat,</li> <li>3. % udział osób w kształceniu ustawicznym na 100 osób w grupie wiekowej 25 – 64 lat,</li> <li>4. % udział osób z wykształceniem średnim wśród ogółu osób w grupie wiekowej 20 – 24 lat,</li> <li>5. Liczba stałych łączy szerokopasmowych na 100 mieszkańców,</li> </ol>
	<b>WIEDZA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % udział wydatków publicznych na badania i rozwój w PKB,</li> <li>2. % udział wydatków przedsiębiorstw na badania i rozwój w PKB,</li> <li>3. % udział wydatków na badania i rozwój w przemyśle wysokiej i średniej techniki w wydatkach na B + R w przemyśle ogółem,</li> <li>4. % udział przedsiębiorstw, które otrzymują pomoc publiczną na innowacje w liczbie przedsiębiorstw ogółem,</li> <li>5. % udział wydatków na badania i rozwój w uczelniach wyższych finansowanych przez sektor prywatny w wydatkach szkół wyższych na B + R ogółem,</li> </ol>

<sup>217</sup> W. Nasierowski: *Miary i wskaźniki innowacyjności*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa nr 2/2008, s. 23.

<b>M I E R N I K A</b>	<b>INNOWACJE I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % udział małych i średnich przedsiębiorstw, które wprowadzają własne innowacje w ogólnej liczbie małych i średnich przedsiębiorstw,</li> <li>2. % udział małych i średnich przedsiębiorstw kooperujących w działaniach innowacyjnych w ogólnej liczbie małych i średnich przedsiębiorstw,</li> <li>3. % udział nakładów na innowacje w wartości sprzedaży ogółem,</li> <li>4. % udział inwestycji <b>venture capital</b> w przedsięwzięcia będące we wczesnym stadium rozwoju w pkb,</li> <li>5. % udział wydatków na technologie informacyjno – komunikacyjne w PKB,</li> </ol>
	<b>EFEKTY INNOWACJI W PRAKTYCE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % udział eksportu produktów wysokiej techniki w eksporcie ogółem,</li> <li>2. % udział sprzedaży nowych lub zmodyfikowanych produktów na rynek w sprzedaży przedsiębiorstw ogółem,</li> <li>3. % udział sprzedaży nowych lub zmodyfikowanych produktów dla przedsiębiorstw w sprzedaży przedsiębiorstw ogółem,</li> <li>4. % udział zatrudnionych osób w sektorach przemysłu średniej i wysokiej techniki w liczbie osób zatrudnionych w przemyśle i usługach,</li> </ol>
	<b>WŁASNOŚĆ INTELEKTUALNA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liczba wynalazków zgłoszonych do ochrony European Patent Office na milion mieszkańców,</li> <li>2. Liczba udzielonych patentów przez USPTO na milion mieszkańców,</li> <li>3. Liczba tzw. Triadic patents<sup>218</sup> na milion mieszkańców,</li> <li>4. Liczba nowych wspólnotowych znaków towarowych na milion mieszkańców,</li> <li>5. Liczba nowych wspólnotowych wzorów przemysłowych na milion mieszkańców.</li> </ol>

Źródło: G. Niedbalska: *Europejska Tablica Wyników w dziedzinie innowacji*, <http://wpti.civis.org.pl> (na dzień 22.05.2013 r.); L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością ...*, op. cit., s. 89 - 92

Innym źródłem wiedzy na temat poziomu innowacyjności jest Międzynarodowy Program Badań Statystycznych Innowacji (**Community Innovation Survey – CIS**), opracowywany od roku 1991 i realizowany pod przewodnictwem Komisji Europejskiej.

Dotychczas przeprowadzonych zostało pięć rund badań. Pierwsze dwie rundy obejmowały tylko kraje członkowskie Unii Europejskiej oraz Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu (EFTA), natomiast od trzeciej rundy badania dotyczą również krajów, które kandydują do członkostwa w Unii Europejskiej. Badania są przeprowadzane za pomocą wspólnego kwestionariusza ankiety, opracowanego przez OECD na podstawie zaleceń zawartych w podręczniku Oslo Manual i początkowo badania obejmowały przedsiębiorstwa przemysłowe, a w 1998 roku dołączono przedsiębiorstwa

<sup>218</sup> Wynalazek jest określany mianem „**Triadic**”, jeśli został zgłoszony do Europejskiego i Japońskiego Urzędu Patentowego, oraz został udzielony przez Urząd Patentowy Stanów Zjednoczonych.

należące do sektora usług rynkowych. W poszczególnych krajach realizacją tych badań zajmują się krajowe urzędy statystyczne lub odpowiednie ministerstwa<sup>219</sup>.

Zakres przedmiotowy badań tego Programu oparty jest na wytycznych podręcznika Oslo Manual i dotyczy głównie: ogólnych informacji o działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, nakładów na działalność innowacyjną, określenia wpływu zachowania innowacyjnego przedsiębiorstw na wyniki ich działalności, wskazania celów, źródeł i barier innowacyjności przedsiębiorstw, dokonania charakterystyki powiązań innowacyjnych z innymi przedsiębiorstwami.

Oceny poziomu innowacyjności dokonuje również Bank Światowy, który stworzył Syntetyczny Indeks Gospodarki Wiedzy (**Knowledge Economy Index - KEI**). Indeks ten jest determinowany dwunastoma zmiennymi, podzielonymi na cztery grupy mierników<sup>220</sup>:

- ✓ bodźce ekonomiczne i otoczenie instytucjonalne: ograniczenia taryfowe i pozataryfowe, jakość regulacji, prawo,
- ✓ edukacja i zasoby ludzkie: wskaźnik alfabetyzacji dorosłych, wykształcenie średnie, wykształcenie wyższe,
- ✓ innowacyjność: liczba naukowców, którzy prowadzą badania naukowe i rozwojowe na milion mieszkańców, liczba patentów, które zostały udzielone przez Urząd Patentowy Stanów Zjednoczonych, liczba publikacji naukowych i technicznych na milion mieszkańców,
- ✓ technologie informacyjno – komunikacyjne: liczba telefonów stacjonarnych i komórkowych na 1000 mieszkańców, liczba komputerów na 1000 mieszkańców, liczba użytkowników Internetu na 1000 mieszkańców.

Podsumowując temat dotyczący wskaźników i mierników poziomu innowacyjności przedsiębiorstw można wysnuć wniosek, iż jest on znaczny, ale niestety nieusystematyzowany. Nie ma jednego powszechnego i globalnego wskaźnika innowacyjności, który oparty byłby na rzetelnych i łatwo dostępnych danych statystycznych. Wydaje się więc koniecznością stosowanie kilku uzupełniających się wzajemnie mierników, do obliczania których można wykorzystywać zarówno dane ilościowe, dostępne w oficjalnych statystykach oraz dane jakościowe zbierane poprzez wykorzystywanie kwestionariusza ankiety lub poprzez badania literaturowe. Ważnym

---

<sup>219</sup> <http://wpti.civis.org.pl/index.php?/A-C/community-innovation-survey>ciswspolnotowy-program-badan-statystycznych-innowacji.html (na dzień 12.02.2012).

<sup>220</sup> L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością ...*, op. cit., s. 89 – 92.



powinno być tutaj również scharakteryzowanie najważniejszych zjawisk i celowości budowania miernika innowacyjności oraz określenie sposobów, jak posługiwać się wybranym miernikiem i jak interpretować uzyskane dane.

## ROZDZIAŁ 3. CZYNNIKI OKREŚLAJĄCE INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

### 3.1. Uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw

Innowacyjność związana jest z wprowadzeniem nowości, nowatorstwem, reformą, ulepszeniem. Może ona dotyczyć wszelkich dziedzin i sfer oddziaływań w różnych kierunkach. Innowacyjne jest więc usprawnianie maszyn i urządzeń, reforma systemów, jak i kreowanie zupełnie nowych przedmiotów, zdarzeń lub wartości. Innowacje mogą dotyczyć zarówno najwyższych technologii, jak i elementów życia codziennego. Analizowanie innowacji z punktu widzenia sprzężonego procesu, obejmującego wiele działań od momentu powstania idei do jej skutecznego wdrożenia w działania i procesy organizacyjne oraz osiągnięcia wymiernych korzyści, wymaga szerszego spojrzenia na determinanty działalności innowacyjnej.

Przedsiębiorstwa podejmują działalność innowacyjną dla osiągnięcia określonych celów. Celem o największym i najważniejszym znaczeniu jest rozwój przedsiębiorstwa. Jednakże istnieje wiele uwarunkowań<sup>221</sup>, które utrudniają bądź ułatwiają przedsiębiorstwom wprowadzanie innowacji. Poziom innowacyjności poszczególnych przedsiębiorstw jest bardzo różny. Można sobie zatem zadać pytanie: co wpływa na to, że jedno przedsiębiorstwo jest bardziej innowacyjne od drugiego? Trudno jest zaproponować dokładny zespół warunków, które określałyby i determinowały skłonność przedsiębiorstw do tworzenia rozwiązań innowacyjnych. Oryginalne i przełomowe innowacje są często efektem stosowania niekonwencjonalnych metod realizacji projektów badawczo – rozwojowych i wdrożeniowych.

Bliższe spojrzenie na istotę tych metod skłania do wniosku, że charakteryzują się one oryginalnością, niepowtarzalnością i w pewnym stopniu, mimo postępującej instytucjonalizacji procesów innowacyjnych, istotnym udziałem kreatywności indywidualnej. Istotnymi czynnikami warunkującymi osiągnięcie sukcesu innowacyjnego są również: niezależność myślenia, fantazja, umiejętność krytycznej oceny rzeczywistości

---

<sup>221</sup> Determinanta to dowolny czynnik, który coś wyznacza, determinuje ( J. Tokarski: *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 148). W wielu pracach poświęconych działalności innowacyjnej przedsiębiorstw pojęcia: uwarunkowania, czynnik, determinanta stosowane są wymiennie, dlatego też autorka pracy również tak przyjmuje.

i gotowość do podjęcia ryzyka<sup>222</sup>. Czynniki modelujące innowacyjność przedsiębiorstw wpływają na charakter, możliwości oraz efektywność narzędzi sprzyjających i hamujących działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Wszystkie determinanty można pogrupować na te, które określają skłonność do innowacji, czyli również skłonność do podejmowania ryzyka związanego z wprowadzaniem innowacji, oraz te, które stanowią o zdolności do innowacji, czyli infrastruktura intelektualna, techniczna, finansowa, umożliwiająca prowadzenie działalności innowacyjnej<sup>223</sup>. Stosowanie nowych kombinacji zasobów, czyli innowacji wymaga nie tylko odpowiednio zwiększonych środków finansowych, ale również odwagi do podejmowania ryzyka i niepewności, które można minimalizować przez wiedzę i wykorzystanie dostępnej informacji, gdyż wiedza w znaczącym stopniu decyduje o zdolnościach do absorpcji innowacji w odniesieniu do przedsiębiorstw i całej gospodarki.

Uwarunkowania procesów innowacyjnych często zazwyczaj mają postać schematu: **nakłady – proces twórczy – innowacje**<sup>224</sup>, z którego można wysnuć wniosek, że im większe nakłady na działalność innowacyjną, tym bardziej przedsiębiorstwa angażowane są w inicjowanie, kreowanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Warto jednak zaznaczyć, że uwarunkowania innowacyjności nie wpływają jednakowo na przebieg całego procesu innowacyjnego w przedsiębiorstwach, ale każdy z nich określa różne zmiany. Również wdrożenie innowacji wpływa na zmianę jej uwarunkowań. Aktywność innowacyjną warunkuje wiele czynników, które tworzą nowy kontekst zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach. Są nimi przede wszystkim: globalizacja rynków, wzrost znaczenia strategicznych aliansów, pojawianie się na mapie gospodarczej świata nowych, konkurencyjnych pod względem technologicznym krajów, wzrastające umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, badań i działalności innowacyjnej, coraz intensywniejsze, wzajemne przenikanie się nauki z technologią, rosnące koszty badań, przekraczające możliwości pojedynczych organizacji, regionów, a nawet całych gospodarek, wzrost bezrobocia, wzrost znaczenia ochrony naturalnego środowiska<sup>225</sup>.

---

<sup>222</sup> M. Martin: *Czynniki determinujące...*, op. cit., s. 22.

<sup>223</sup> B. Barczak, J. Walas – Trębacz: *System informacyjny ...*, op. cit., s. 22.

<sup>224</sup> M. Moszkowicz: *Makrouwarunkowania przebiegu procesów innowacyjnych*, [w:] K. Górka, L. Kaliszczak (red.): *Prace z zakresu przedsiębiorczości i zarządzania*, zeszyt 1, Wyd. PWSZ im. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006, s. 26.

<sup>225</sup> J. Baruk: *Innowacje a rozwój gospodarczy*, Problemy Jakości nr 7/2004, s. 30.

Wstępnego ustalenia, rozpoznania i usystematyzowania determinant działalności innowacyjnej dokonał S. Kasprzyk, który zbudował piramidę jej uwarunkowań (rysunek 3.1). Jak wynika z przedstawionego rysunku działalność innowacyjna dotyczy w zasadzie wszystkich dziedzin życia społeczno – gospodarczego, a o jej aktywności świadczyć mogą nie pojedyncze zjawiska, ale cały ich zestaw.

**Rysunek 3.1. Piramida uwarunkowań innowacyjności według S. Kasprzyka**



Źródło: S. Kasprzyk: *Innowacje. Od koncepcji do produkcji*, IW CRZZ, Warszawa 1980, s. 47

Siłą długofalowego rozwoju jest wytrącanie gospodarki ze stanu równowagi przez innowacyjnie zorientowanych przedsiębiorców, dlatego tak ważne, a jednocześnie trudne jest tworzenie optymalnych uwarunkowań działalności innowacyjnej w globalizującej i integrującej się współczesnej rzeczywistości gospodarczej. Należy jednak zaznaczyć, że uwarunkowania są zmienne w czasie, bardzo dynamiczne i podlegają wpływowi wielu czynników. Nie oznacza, jednak, iż niespełnienie wszystkich determinant innowacyjności uniemożliwia sprawne i skuteczne wdrożenie i rozpowszechnienie innowacji. Wystarczy bowiem, że wystąpią niektóre z wymienionych by można było efektywnie i wydajnie zrealizować proces innowacyjny.

Uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw pokazują ich obfitość i wielokierunkowość działania. Należy jednak zwrócić uwagę na wyraźny podział na determinanty zewnętrzne i determinanty wewnętrzne. O ile przedsiębiorstwo może mieć, i na ogół ma, wpływ na kształtowanie wewnętrznego potencjału innowacyjnego, o tyle ten

wpływ w odniesieniu do uwarunkowań zewnętrznych jest znikomy lub wręcz żaden, to nie oznacza, że nie należy poświęcać mu uwagi<sup>226</sup>. Niezaprzeczalnie, wiele czynników wpływających na tworzenie innowacji znajduje się poza przedsiębiorstwem, w otoczeniu. Należy jednak zgodzić się, że: *procesy innowacyjne rzadko zamykają się w ramach pojedynczego przedsiębiorstwa i wymagają wspólnego połączenia czynników zewnętrznych i wewnętrznych*<sup>227</sup>. Zatem w analizowaniu uwarunkowań działalności innowacyjnej, należy brać pod uwagę powiązanie i zależności pomiędzy czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Można tutaj wyróżnić grupy czynników, które są komponentami zarówno otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznego przedsiębiorstwa oraz wpływają na jego perspektywy i zdolności do kreowania i rozwoju innowacji (czynniki ekonomiczne, instytucjonalne, techniczne)<sup>228</sup>.

### **3.2. Klasyfikacja zewnętrznych czynników tworzących innowacyjność przedsiębiorstw**

Działalność wszystkich przedsiębiorstw, bez względu na wielkość, formę czy profil działalności, powiązana jest z otoczeniem zewnętrznym, które wywiera bezpośredni lub pośredni wpływ na podejmowanie decyzji oraz realizowane zadania. Przedsiębiorstwa pobierają z otoczenia różne zasoby i przetwarzając je tworzą nowe innowacyjne rozwiązania. Trudno sobie wyobrazić przedsiębiorstwo, które mogłoby funkcjonować bez otoczenia, ponieważ wszystko to, co potrzebne jest mu do działania pochodzi z otoczenia. W otoczeniu znajdują się również ci, którzy skłonni są zainteresować się produktami czy usługami przedsiębiorstwa, następnie nabyć je. Zatem bez otoczenia przedsiębiorstwo nie mogłoby funkcjonować.

Pojęcie otoczenia, jest w literaturze różnie i szeroko definiowane, w zależności od rodzajów jego podziału. Najogólniej za otoczenie przedsiębiorstwa można uznać ogół warunków wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, które oddziałują w mniejszy lub większy sposób na jego zachowanie i funkcjonowanie<sup>229</sup>. Ta zależność pociąga za sobą

---

<sup>226</sup> W. Popławski: *Zewnętrzne uwarunkowania innowacyjności firm*, [w:] J. Bogdanienko, M. Hoffer, W. Popławski: *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2004, s. 71.

<sup>227</sup> E. Stawasz: *Innowacje ...*, op. cit., s. 35.

<sup>228</sup> W. Popławski: *Zewnętrzne uwarunkowania ...*, op. cit., s. 72.

<sup>229</sup> J. Brózda, S. Marek: *Otoczenie przedsiębiorstwa*, [w:] S. Marek, M. Białasiewicz: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa 2008, s. 87; K. Bolesta –

dwie konsekwencje<sup>230</sup>: 1) zmiany w otoczeniu wpływają na zmiany dokonywane w przedsiębiorstwie, 2) zmiany w przedsiębiorstwie oddziałują na otoczenie.

Aby przetrwać przedsiębiorstwa muszą być przygotowane do reagowania na zmiany w otoczeniu. Stworzenie przedsiębiorstwa tak sztywnego, że nie jest ono w stanie odpowiedzieć na zmiany w otoczeniu, jest najlepszą drogą do niepowodzenia, tym bardziej, że zmiany na rynku i w technologiach dokonują się współcześnie w szybkim tempie, a predyspozycje do stałego adaptowania się do tych zmian są kluczem do przetrwania i sukcesu. Można powiedzieć, że w relacji przedsiębiorstwo - otoczenie nie występuje symetria, ponieważ otoczenie może istnieć bez danego przedsiębiorstwa, natomiast przedsiębiorstwo bez otoczenia nie może funkcjonować.

Współcześnie bardzo często dla rozwoju i przetrwania przedsiębiorstwa większe znaczenie ma umiejętność analizy otoczenia, niż analiza tego co dzieje się w jego wnętrzu<sup>231</sup>. Otoczenie przedsiębiorstwa kreuje zewnętrzne czynniki wpływające na tworzenie innowacji w przedsiębiorstwie. Uwzględniając zróżnicowany podział otoczenia, czynniki zewnętrzne wpływające na urzeczywistnianie innowacji można podzielić na<sup>232</sup>:

- tradycyjną i internetową przestrzeń rynkową,
- mikrootoczenie (otoczenie bliższe, otoczenie operacyjne) oraz makrootoczenie (otoczenie dalsze, otoczenie ogólne).

Tradycyjna przestrzeń rynkowa oraz internetowa przestrzeń rynkowa to uwarunkowania związane z dynamicznym postępem technicznym, w tym również z rozwojem Internetu. Obie te przestrzenie obecnie są ze sobą bardzo silnie powiązane, nieprzerwanie się przenikają, a interakcje, które między nimi zachodzą są skomplikowane<sup>233</sup>. **Tradycyjna przestrzeń rynkowa** obejmuje<sup>234</sup> zarówno otoczenie

---

Kukała: *Świat organizacji*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.): *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995, s. 74.

<sup>230</sup> A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer: *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, PWN, Warszawa 1995, s. 33.

<sup>231</sup> G. Nizard: *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 11.

<sup>232</sup> R. L. Daft: *Organization Theory and Design, Seventh Edition*, South – Western College Publishing, United States 2001, s. 131 i nast.; D. Hellrigel, J. W. Slocum: *Management. Sixth Edition*, Addison – Wesley Publishing Company 1992, s. 76 i nast.; J. Brózda, S. Marek: *Otoczenie przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 87 i nast.; T. Szapiro, R. Ciemniak: *Internet – nowa strategia firmy*, Difin, Warszawa 1999, s. 63 i nast.; Ph. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 139 i nast.; M. Zastempowski: *Uwarunkowania potencjału innowacyjnego...*, op. cit., s. 120 i nast.

<sup>233</sup> J. Brózda, S. Marek: *Otoczenie ...*, op.cit., s. 75 i nast.

wewnętrzne przedsiębiorstwa (pracowników, kulturę organizacyjną, zarząd), otoczenie zewnętrzne ogólne (sektory nie mające bezpośredniego wpływu na działalność przedsiębiorstwa np. rządowy, ekonomiczny, zasobów finansowych), jak i otoczenie zadaniowe (konkretne przedsiębiorstwa, podmioty gospodarcze oraz organizacje, które mają wpływ na działalność przedsiębiorstwa np. konkurenci, klienci, dostawcy)<sup>235</sup>. Natomiast na **internetową przestrzeń rynkową**, składają się następujące elementy<sup>236</sup>:

- ✓ *internetowa przestrzeń komunikacji*, czyli te obszary, w których przedsiębiorstwa tworzą wzajemne więzi, relacje i współpracę, wymieniają stanowiska i poglądy,
- ✓ *internetowa przestrzeń informacji*, czyli kanały przekazywania informacji, udostępniające zasoby informacji dotyczące przedsiębiorstw lub oferowanych przez nie produktów,
- ✓ *internetowa przestrzeń dystrybucji*, czyli kanały dystrybucji dla produktów zapisanych w postaci cyfrowej np. książki, artykuły, muzyka, filmy,
- ✓ *internetowa przestrzeń transakcji*, czyli wykorzystywanie Internetu do zawierania transakcji handlowych.

M. Haffer<sup>237</sup> uważa, że na działalność innowacyjną przedsiębiorstw podstawowy wpływa ma otoczenie sektorowe (dostawcy, odbiorcy, konkurenci) oraz otoczenie instytucjonalne (rząd, instytucje sfery nauki, instytucje wspierania biznesu), pomiędzy którymi zachodzą sprzężenia zwrotne (por. rysunek 2.15). Wpływa to na wzrost poziomu aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa oraz na poprawę funkcjonalności i wydajności kreowania procesu innowacyjnego. Model ten zawiera koncepcję potencjału innowacyjnego, określonego przez zasoby materialne i niematerialne przedsiębiorstwa, będącego podstawą dla przedsiębiorstwa do określenia strategii innowacji.

**Tabela 3.1. Klasyfikacja zewnętrznych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw w ujęciu chronologicznym**

AUTORZY	ZEWNĘTRZNE DETERMINANTY INNOWACYJNOŚCI
E. Hofmeister: <i>Innovationsbarrieren</i> , [w:] E. Hofmeister, M. Ulbricht (red.): <i>Von der Bereitschaft zum technischen Wandel</i> ,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poziom wolności rynkowej,</li> <li>• szczegółowość procedur zatwierdzających,</li> <li>• wielość przepisów,</li> </ul>

<sup>234</sup> M. Zastempowski: *Uwarunkowania potencjału innowacyjnego...*, op. cit., s. 121.

<sup>235</sup> R. W. Griffin: *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 75 i nast.

<sup>236</sup> T. Szapiro, R. Ciemiński: *Internet ...*, op. cit., s. 63 i nast.; M. Zastempowski: *Uwarunkowania potencjału innowacyjnego...*, op. cit., s. 121 – 122.

<sup>237</sup> M. Haffer (red.): *Innowacyjność...*, op. cit., s. 3 i nast.

Siemens Aktiengesellschaft, Berlin und Muenchen 1981, s. 83 i nast.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poziom znajomości zależności gospodarczych,</li> <li>• otwartość na przedsiębiorczość,</li> <li>• osiągalność wykwalifikowanej kadry,</li> <li>• dostępność nakładów finansowych,</li> <li>• wielkość segmentu, w którym działa przedsiębiorstwo</li> </ul>
M. Oseka, J. Wypijewski: <i>Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty</i> , PWN, Warszawa 1987, s. 44	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klimat społeczno – polityczny,</li> <li>• system badań naukowych,</li> <li>• system informacji ekonomicznej, organizacyjnej,</li> <li>• system kształcenia,</li> <li>• regulatory pozaekonomiczne, takie jak np. normy prawne,</li> <li>• regulatory ekonomiczne, czyli rachunek ekonomiczny lub ceny</li> </ul>
A. Francik, A. Pocztowski: <i>Procesy innowacyjne</i> , Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1991, s. 27	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurencja na rynku,</li> <li>• tendencja wzrostowa rynku,</li> <li>• tempo postępu technicznego,</li> <li>• koniunktura,</li> <li>• wpływ państwa na gospodarkę,</li> <li>• synergia branżową związaną z wyborem wprowadzenia innowacji</li> </ul>
E. Stawasz: <i>Innowacje a mała firma</i> , Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 35 – 36	<ul style="list-style-type: none"> <li>• czynniki zewnętrzne ogólne: rozwiązania instytucjonalne, organizacyjne i informacyjne, polityka innowacyjna państwa, infrastruktura oraz system edukacji i szkoleń,</li> <li>• czynniki zewnętrzne operacyjne: powiązania rynkowe, doradztwo.</li> </ul>
Z. Piątkowski, M. Sankowski: <i>Procesy innowacyjne i polityka naukowo – techniczna państwa</i> , Wyd. Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania, Warszawa 2001, s. 8; H. Mizgajska: <i>Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską</i> , Prace habilitacyjne nr 4, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 49 - 50	<ul style="list-style-type: none"> <li>• polityka i infrastruktura państwa: system podatkowy, polityka kredytowa, polityka ochrony środowiska,</li> <li>• ekonomia: konkurencja zagraniczna, koszty i ryzyko wdrożeń, właściwości rynku</li> </ul>
A. Kłopotek: <i>Polityka proinnowacyjna jako warunek wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw</i> , Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Tom LXXXIII, <i>Konkurencyjność – Marketing – Informacja</i> , SGH, Warszawa 2002, s. 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• państwo: polityka podatkowa, polityka pieniężno – kredytowa, polityka ekologiczna, polityka innowacyjna,</li> <li>• przedsiębiorstwo: kapitały własne, branża (w której działa), posiadany majątek, kadra kierownicza,</li> <li>• otoczenie: konkurencja firm, koszty wdrożeń, świadomość ekologiczna odbiorców.</li> </ul>
E. Bittnerowa: <i>Zmiana uwarunkowań rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przemysłowych w Wielkopolsce</i> , Wyd. AE W Poznaniu, Poznań 2004, s. 20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwiązania normatywne,</li> <li>• wymiana międzynarodową,</li> <li>• możliwości finansowe</li> </ul>
L. Kwieciński: <i>Przedsiębiorstwo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zasoby kapitałowe,</li> </ul>



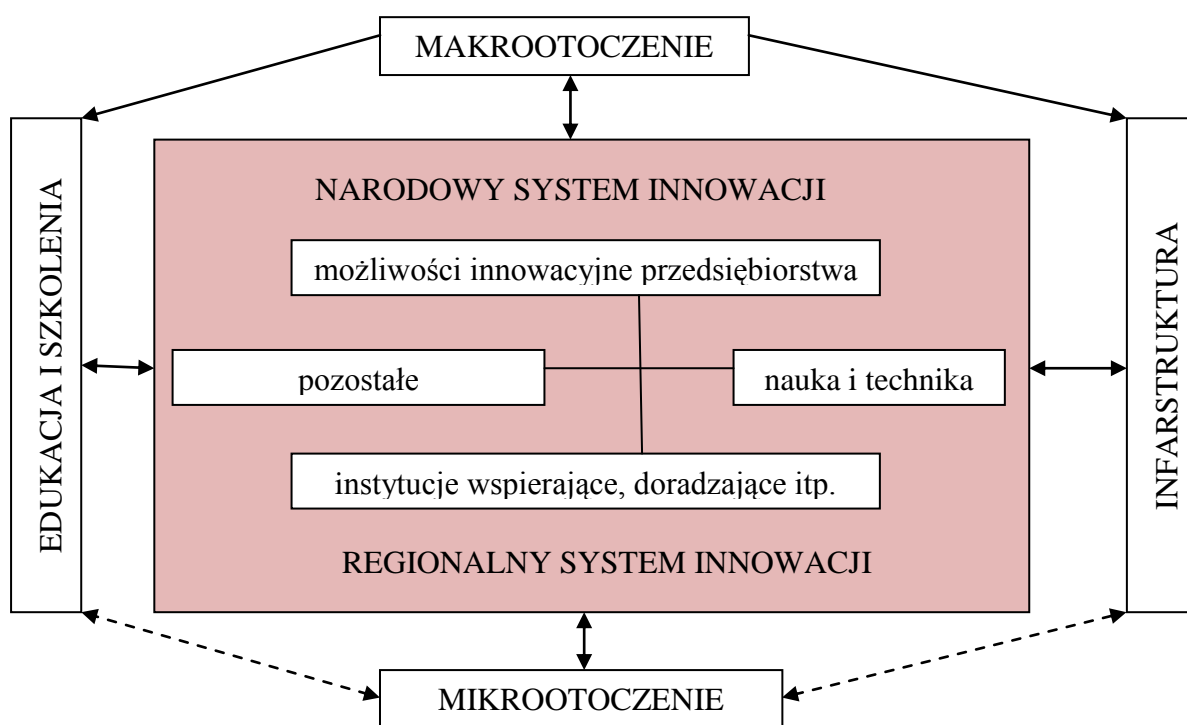
<p>innowacyjne, [w:] L. Kwieciński, K. Moszkowicz, J. Sroka: <i>Innowacyjność i internacjonalizacja dolnośląskich małych i średnich przedsiębiorstw</i>, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2007, s. 15</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zasoby ludzkie,</li> <li>• zasoby informacyjne,</li> <li>• zasoby rzeczowe</li> </ul>
<p>M. Strużycki, B. Bojewska: <i>Rola państwa i rządu w kształtowaniu innowacyjnej gospodarki</i>, [w:] J. Perenc, J. Hołub – Iwan (red.): <i>Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań</i>, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 24 - 25</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• polityka makroekonomiczna państwa,</li> <li>• obciążenia podatkowe,</li> <li>• wysokość stóp procentowych,</li> <li>• skala pomocy publicznej,</li> <li>• możliwości wykorzystania funduszy unijnych,</li> <li>• biurokracyzm,</li> <li>• możliwości dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania,</li> <li>• atrakcyjność inwestycyjna regionu</li> </ul>
<p>H. Dworecka: <i>Poziom innowacyjności przedsiębiorstw polskich w świetle badań statystycznych</i>, [w:] E. Gąsiorowska, L. Borowiec (red.): <i>Innowacyjność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i regionów</i>, Wyd. PWSZ w Ciechanowie, Ciechanów 2011, s. 16</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cechy rynku, na którym działa przedsiębiorstwo,</li> <li>• możliwości pozyskania nakładów finansowych,</li> <li>• poziom wsparcia przedsiębiorstw innowacyjnych przez państwo,</li> <li>• zakres współpracy z jednostkami badawczo - rozwojowymi</li> </ul>
<p>K. Firlej: <i>Ocena konkurencyjności i szans rozwoju przedsiębiorstw przemysłu rolno – spożywczego w warunkach unijnych</i>, <a href="http://www.kpsw.edu.pl/menu/pobierz/RE3/13Firlej.pdf">http://www.kpsw.edu.pl/menu/pobierz/RE3/13Firlej.pdf</a> (na dzień 15.01.2013 r.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• środowisko przyrodnicze,</li> <li>• stopień zanieczyszczenia i przydatności środowiska do wykorzystania w rolnictwie,</li> <li>• zagadnienia demograficzne,</li> <li>• bezrobocie,</li> <li>• problemy organizacyjno – własnościowe,</li> <li>• wszechstronny rozwój wszystkich branż przemysłu spożywczego,</li> <li>• kapitałowe uzbrojenie rolnictwa,</li> <li>• intensywność produkcji rolniczej,</li> <li>• kierunki produkcji rolniczej oraz ich efektywność,</li> <li>• rozwój sektora usług oraz small businessu na potrzeby rolnictwa,</li> <li>• stopień rozwoju rynkowego otoczenia rolnictwa,</li> <li>• rozwój przemysłu produkującego środki produkcji dla rolnictwa, przemysłu spożywczego i pozostałych działów agrobiznesu</li> </ul>

Zródło: Opracowanie własne.

W literaturze podmiotu można również znaleźć inne klasyfikacje zewnętrznych uwarunkowań aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach (tabela 3.1).

Trzecim i najbardziej ogólnym podziałem zewnętrznych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw jest rozróżnienie **makrootoczenia** i **mikrootoczenia** (rysunek 3.2).

**Rysunek 3.2. Otoczenie innowacyjnego przedsiębiorstwa w ujęciu E. Stawasza**



Źródło: E. Stawasz: *Zewnętrzne uwarunkowania innowacyjności i wzrostu firm*, [w:] K. B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz: *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 20

**Tabela 3.2. Klasyfikacja czynników determinujących innowacyjność przedsiębiorstw**

NAZWA CZYNNIKA	ZNACZENIE CZYNNIKA
Zasób wiedzy naukowej i technicznej, wyposażenie sfery badawczo – rozwojowej w środki trwałe	Określa podstawy działalności innowacyjnej, jest ważnym źródłem innowacji. O zasobach tej wiedzy decydują badania naukowe
Strategia rozwoju nauki i techniki, polityka innowacyjna, naukowa i gospodarcza realizowana w danym kraju	Wytacza kierunki tego rozwoju, decyduje o wysokości nakładów na B + R i systemie kształcenia. Strategia ta jest podporządkowana realizacji celów społeczno – gospodarczych
Stadium rozwoju społeczno - ekonomicznego kraju gospodarki narodowej	Warunkuje ogólny kształt mechanizmu innowacyjnego i stopień uzależnienia danej gospodarki od importu myśli technicznej. Decyduje o roli państwa w kształtowaniu mechanizmu innowacyjnego
System funkcjonowania gospodarki	Decyduje o konkretnym obliczu mechanizmu innowacyjnego, o jego efektywności. W kreowaniu tego mechanizmu ważną rolę odgrywa charakter rynku
Czynniki socjopsychologiczne i kulturowe związane z procesami innowacyjnymi	Zawierają motywy działalności innowacyjnej (ambicjonalne, prestiżowe). Uwidaczniają niebezpieczeństwo asymetrii między szybkim rozwojem techniki a procesami adaptacyjnymi w sferze psychiki i kultury człowieka

Źródło: A. Pomykański: *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 81

Klasyfikację czynników warunkujących innowacyjność przedsiębiorstw, obejmującą relacje otoczenia makroekonomicznego i mikroekonomicznego z zasobami firmy, przedstawiono w tabeli 3.2.

### **3.2.1. Czynniki makrootoczenia wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw**

Wszyscy uczestnicy gry rynkowej funkcjonują w środowisku, które obejmuje czynniki i trendy makrootoczenia (otoczenie dalsze, otoczenie ogólne, otoczenie globalne<sup>238</sup>). Czynniki te sprzyjają, ale również mogą hamować innowacyjność i rozwój przedsiębiorstwa. Analiza makrootoczenia nawiązuje w swojej konstrukcji do otoczenia ogólnego. Cechą charakterystyczną makrootoczenia jest to, że oddziałuje ono na bieżące działania przedsiębiorstwa, ale przedsiębiorstwo nie ma żadnego wpływu na jego kształtowanie lub kontrolę. Należy jednak zaznaczyć, że makrootoczenie nie wpływa jednakowo na rozwój wszystkich przedsiębiorstw, ale tworzy różne zestawy szans i zagrożeń. Jego wpływ jest zróżnicowany pod względem<sup>239</sup>:

- globalnego lub krajowego miejsca lokalizacji przedsiębiorstwa,
- kraju lub regionu funkcjonowania/działania przedsiębiorstwa (np. zróżnicowanie klimatyczne, kulturowe),
- zasięgu działania przedsiębiorstwa i jego ekspansji rynkowej,
- wielkości przedsiębiorstwa, na co może mieć wpływ np. proinnowacyjna polityka państwa.

Do czynników makrootoczenia kształtujących innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw należy zaliczyć przede wszystkim<sup>240</sup>:

- ✓ tendencje rozwoju technologicznego w skali globalnej i możliwości adaptacji nowoczesnych technologii w kraju,
- ✓ postęp w integracji regionalnej (europejskiej),
- ✓ ogólny poziom rozwoju gospodarczego danego kraju,
- ✓ stopień otwartości gospodarki i możliwości inwestycyjne,
- ✓ uwarunkowania systemu społeczno-gospodarczego i prawnego,

---

<sup>238</sup> Ch.W. Hill, G.R. Jones: *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston 1989, s. 61.

<sup>239</sup> J. Brózda, S. Marek: *Otoczenie ...*, op. cit., s. 90.

<sup>240</sup> [http://www.rswi-olsztyn.pl/index.php?pokaz=189&186=186&id\\_menu=186](http://www.rswi-olsztyn.pl/index.php?pokaz=189&186=186&id_menu=186) (na dzień 29.02.2012 r.).

- ✓ zasady i praktykę prowadzonej polityki gospodarczej, w tym w szczególności polityki innowacyjnej,
- ✓ sytuację na rynku produktów przemysłowych, konsumpcyjnych i usług.

K. Firlej do czynników makrootoczenia zalicza<sup>241</sup>:

1. Otoczenie ekonomiczne np. inflacja, bezrobocie, system podatkowy,
2. Otoczenie prawno – polityczne, np. integracja z UE, stabilność rządu,
3. Otoczenie społeczno – kulturowe np. świadomość ekologiczna, rozwój zdrowej żywności, ochrona środowiska naturalnego,
4. Otoczenie demograficzne np. liczba ludności, gęstość zaludnienia, wykształcenie ludności,
5. Otoczenie technologiczno – naukowe np. postęp techniczny i technologiczny, poziom nauki, doradztwo fachowe.

Popularną metodą opisu makrootoczenia jest analiza PEST, nawiązująca do pierwszych liter poszczególnych rodzajów otoczenia: **P**olityczno – prawnego, **E**konomicznego, **S**połeczno – kulturalnego, **T**echnologicznego<sup>242</sup>. Najczęściej jednak w literaturze przedmiotu, makrootoczenie rozpatrywane jest jako zbiór powiązanych czynników, które tworzą<sup>243</sup>:

- ✓ determinanty ekonomiczne,
- ✓ determinanty techniczno - technologiczne,
- ✓ determinanty socjo-kulturowe,
- ✓ determinanty prawne i polityczne,
- ✓ determinanty międzynarodowe,
- ✓ determinanty geograficzne (naturalne).

**Determinanty ekonomiczne** wyznaczone są przez kondycję systemu gospodarczego, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, do których zaliczamy stan gospodarki i jej stabilność, wzrost gospodarczy, zależności pomiędzy państwem a rynkiem, funkcjonowanie finansowe rynku czy też korzyści i minusy prowadzenia działalności

---

<sup>241</sup> K. Firlej: *Wpływ otoczenia zewnętrznego na rozwój...*, op. cit., s. 78.

<sup>242</sup> K. Klincewicz: *Organizacje i otoczenie*, [w:] J. Bogdanienko {red.}: *Organizacja i zarządzanie w zarysie*, Wyd. Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2010, s. 78.

<sup>243</sup> J. Brózda, S. Marek: *Otoczenie ...*, op. cit., s. 89 i nast.; M. Zastempowski: *Uwarunkowania ...*, op. cit., s. 122 i nast.; Z. Pastuszak: *Logistyka innowacji*, [w:] M. Brzeziński (red.): *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001, s. 195 i nast., R. W. Griffin: *Podstawy ...*, op. cit., s. 76 i nast.

gospodarczej<sup>244</sup>. Do podstawowych wskaźników, które pozwalają oszacować stan gospodarki należą<sup>245</sup>:

- ✓ dostępność kredytów i ich oprocentowanie – czynnik ten wpływa na rozwój całych sektorów, poprzez wyznaczanie możliwości inwestycyjnych przedsiębiorstw,
- ✓ poziom i zmiany w czasie inflacji, które mogą destabilizować gospodarkę, wpływać na wysokość stóp procentowych oraz spowolnić wzrost gospodarczy,
- ✓ trendy wzrostu gospodarczego,
- ✓ PKB, którego przyrost świadczy o koniunkturze rynkowej, a spadek o niekorzystnej dla przedsiębiorstw dekonunkturze,
- ✓ poziom bezrobocia – jego wysoki poziom pozwala przedsiębiorstwom na wybór najlepszej kadry spośród ubiegających się o zatrudnienie, ale jednocześnie przyczynia się do dysponowania przez konsumentów niewielkimi środkami na zakup produktów/usług,
- ✓ stabilność kursu walutowego, która wpływa na rentowność działań przedsiębiorstwa i na jego konkurencyjność,
- ✓ poziom zadłużenia zagranicznego i inwestycji zagranicznych, saldo handlu zagranicznego oraz saldo budżetu<sup>246</sup>,
- ✓ organizację i zasady działania rynku kapitałowego, obrót papierami wartościowymi<sup>247</sup>,
- ✓ koszty energii oraz umiędzynarodowienie gospodarek<sup>248</sup>.

Rozpoznanie tych czynników makroekonomicznych ułatwia zrozumienie sytuacji rynkowej i pozyskanie przez przedsiębiorstwo nakładów finansowych, wykwalifikowanej kadry oraz klientów. Można do tego również wykorzystać specjalistyczne wskaźniki, pozwalające rozpoznać i zidentyfikować trendy w koniunkturze gospodarczej<sup>249</sup>.

**Determinanty techniczno – technologiczne**, czyli stopień standaryzacji i zaawansowania technologii i techniki, stan infrastruktury, klastry, parki technologiczne

---

<sup>244</sup> J. Włodarczyk: *Działalność innowacyjna i jej ograniczenia w polskiej gospodarce*, [w:] E. Okoń – Horodyńska, A. Zachorowska – Mazurkiewicz (red.): *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007, s. 105 i nast.

<sup>245</sup> J. Brózda, S. Marek: *Otoczenie ...*, op. cit., s. 89 i nast.; M. Zastempowski: *Uwarunkowania ...*, op. cit., s. 122 i nast.; Z. Pastuszak: *Logistyka innowacji*, [w:] M. Brzeziński (red.): *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001, s. 195 i nast.

<sup>246</sup> D. Needle: *Business In Context: An introduction to business and its environment*, Chapman&Hall, London 1993, s. 26 i nast.

<sup>247</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 36.

<sup>248</sup> M. Zastempowski: *Uwarunkowania ...*, op. cit., s. 123.

<sup>249</sup> K. Kłincewicz: *Organizacje ...*, op. cit., s. 79.

i przemysłowe, transfer technologii itp. Uwarunkowania te związane są z możliwościami przedsiębiorstwa pozwalającymi mu na przekształcanie zasobów w produkty i usługi<sup>250</sup>. Uwarunkowania te charakteryzują się szybką zmiennością w czasie, na co ma wpływ szybkie tempo rozwoju cywilizacyjnego, szybkość odkrywania wynalazków oraz skrócenie się czasu wprowadzania w przedsiębiorstwach nowych rozwiązań technicznych i technologicznych, pojawienie się nowoczesnych systemów informacyjnych oraz wysoka skłonność do wytwarzania i wchłaniania innowacji technicznych<sup>251</sup>. Na uwarunkowania techniczno – technologiczne składają się fizyczne produkty techniki (infrastruktura, maszyny, urządzenia) oraz zasoby informacyjne, z których korzystają przedsiębiorstwa. Każda nowa technologia przyczynia się do przyspieszenia tempa rozwoju gospodarczego, przyspieszenia zmian technologicznych oraz przyspieszenia liczby pojawiających się innowacji<sup>252</sup>. Zmiana tych uwarunkowań może być szansą pojawienia się nowych sektorów, ale jednocześnie może stanowić zagrożenie dla tych już istniejących, ponieważ zmianie w sektorze może ulec budowa konkurencji.

Na **determinanty socjo-kulturowe** składają się nawyki, zwyczaje oraz demograficzna specyfika społeczeństwa, w którym działa przedsiębiorstwo. Uwarunkowania te powinny tworzyć nową jakość życia i zawierają<sup>253</sup>:

- ✓ *czynniki kulturowe*, modelują podejście do norm i wartości, określają co jest pozytywnie, a co negatywnie, postrzegane w danej sytuacji, oraz precyzują wartości społeczne. Zawierają one w sobie tradycję historyczną, tradycję kulturową, wartości etyczne, obyczaje, normy postępowania oraz stosunki zachodzące pomiędzy społeczeństwem oraz władzami itp.,
- ✓ *czynniki socjologiczne*, zawierają w sobie podział danej zbiorowości ludzkiej, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Składają się na nie struktura społeczeństwa, role społeczne oraz stan zabezpieczenia społecznego itp. Czynniki socjologiczne wyznaczają styl życia oraz wpływają na zachowanie się konsumenta, przez co mogą wyznaczać ważną dla przedsiębiorstw strukturę konsumpcji<sup>254</sup>.
- ✓ *czynniki demograficzne*, czyli liczna mieszkańców danego kraju/regionu, struktura społeczeństwa według wieku, płci, miejsca zamieszkania, zasób i mobilność siły

---

<sup>250</sup> E. Duliniec: *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 105.

<sup>251</sup> Z. Pastuszek: *Logistyka innowacji...*, op. cit., s. 196.

<sup>252</sup> J. Brózda, S. Marek: *Otoczenie przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 97.

<sup>253</sup> Ibidem, s. 94.

<sup>254</sup> Ibidem, s. 97.

roboczej, przyrost naturalny itp. Analiza tych czynników może wspomóc przedsiębiorstwa w szacowaniu potencjalnego i obecnego popytu na produkty lub usługi, może pomóc w kształtowaniu struktury produkcji oraz jej organizacji,

- ✓ *czynniki edukacyjne*, czyli ogólny poziom oświaty, wykształcenie danego społeczeństwa, poziom systemu kształcenia itp. Czynniki te wpływają na jakość niezbędnych dla przedsiębiorstwa zasobów ludzkich,
- ✓ *czynniki religijne i wartości moralne*, w tym konsumpcjonizm oraz **kalifornizacja potrzeb**, czyli naśladowanie zachowań i stylu życia bohaterów filmów z Hollywood<sup>255</sup>.

**Determinanty prawno – polityczne** wskazują na ogólne stosunki pomiędzy gospodarką i państwem oraz regulują działalność gospodarczą<sup>256</sup>. Głównymi składnikami tych uwarunkowań są system prawny, instytucje rządowe, partie polityczne oraz grupy nacisku reprezentujące społeczeństwo (np. związki zawodowe)<sup>257</sup>. Uwarunkowania prawno – polityczne zawierają w sobie otoczenie polityczne oraz otoczenie prawne. *Otoczenie polityczne* to cały system polityczny, forma sprawowania władzy oraz poziom ingerencji państwa w działalność przedsiębiorstw. Ma ono wpływ na politykę fiskalną oraz pieniężną, może ograniczać lub zwiększyć bariery przepływu towarów, inwestowania, technologii itp. *Otoczenie prawne*, czyli prawna regulacja działalności gospodarczej implikuje wszystko co związane jest z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, począwszy od jego powstania po likwidację/upadek. Otoczenie to, określa prawne zasady i reguły prowadzenia działalności.

**Determinanty międzynarodowe** określają w jakim zakresie przedsiębiorstwa znajdują się pod wpływem działalności gospodarczej w innych krajach lub uczestniczą w tej działalności<sup>258</sup>. Czynniki te wpływają na warunki konkurowania przedsiębiorstw na rynkach światowych. Do składników uwarunkowań międzynarodowych zaliczyć: międzynarodową sytuację gospodarczą, restrykcje eksportowo – importowe, warunki wymiany, konkurencję międzynarodową oraz nasycenie międzynarodowych rynków.

---

<sup>255</sup> K. Klincewicz: *Organizacje ...*, op. cit., s. 80.

<sup>256</sup> R. W. Griffin: *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 80.

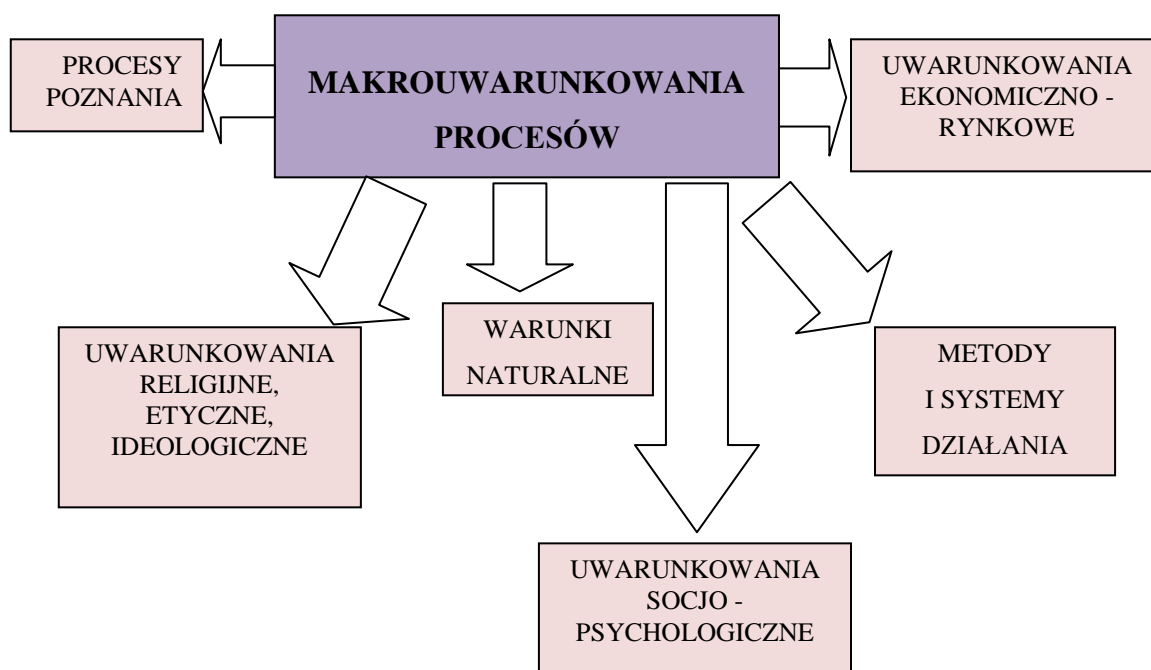
<sup>257</sup> M. Zastempowski: *Uwarunkowania ...*, op. cit., s. 123.

<sup>258</sup> R.M. Steers, E.L. Miller: *Management in 1990s: The International Challenge*, The Academy of Management Executive, luty 1988, s. 21 i nast.; R.I. Kirkland: *Entering a New Age of Boundless Competition*, Fortune marzec 1988, s. 40 i nast.; R. W. Griffin: *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 81.

**Determinanty geograficzne (naturalne)** to przesłanki charakterystyczne dla danego terytorium, określające perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstw oraz dostępne zasoby naturalne. Uwarunkowania te wpływają na strukturę zakupów, styl życia oraz zachowania konsumentów<sup>259</sup>. Najważniejszymi elementami tych uwarunkowań jest stan środowiska naturalnego, położenie geograficzne oraz poziom i jakość dostępnych surowców naturalnych<sup>260</sup>. Najważniejsze zmiany, jakie przedsiębiorcy powinni monitorować w otoczeniu naturalnym, związane są głównie z<sup>261</sup>:

Ciekawy zbiór makrouwarunkowań wyróżnił także M. Moszkowicz (rysunek 3.3).

**Rysunek 3.3. Makrouwarunkowania przebiegu procesów innowacyjnych**



Źródło: M. Moszkowicz: *Makrouwarunkowania* ..., op. cit., s. 26

Według J.A. Schumpetera możliwości innowacyjne w zasadzie występują zawsze. Czasami może brakować przedsiębiorców do ich faktycznego zrealizowania, co może spowodować, że tendencja rozwoju gospodarczego nie będzie kontynuowana, gdyż jego cykliczny charakter jest pochodną zmian innowacyjnych. Aktywności innowacyjna przedsiębiorstw kształtowana jest również pod wpływem **uwarunkowań lokalnych**

<sup>259</sup> E. Duliniec: *Marketing międzynarodowy*..., op. cit., s. 84.

<sup>260</sup> D. Brownlie: *Analiza otoczenia*, [w:] M.J. Thomas (red.): *Podręcznik marketingu*, PWN, Warszawa 1999, s. 70 i nast.; M. Zastempowski: *Uwarunkowania* ..., op. cit., s. 124.

<sup>261</sup> Ph. Kotler: *Analiza, planowanie, wdrażanie*..., op. cit., s. 147 i nast.



**i regionalnych** w którym działają. Region może być tutaj rozpatrywany jako organizacja ograniczająca ryzyko i niepewność, jako źródło innowacji oraz jako źródło pozyskiwania różnych umiejętności<sup>262</sup>. W obrębie regionu występują nieustannie zmieniające się pod wpływem wewnętrznych i zewnętrznych czynników działania gospodarcze, ekonomiczne, kulturowe i społeczne<sup>263</sup>. Do czynników kształtujących działania innowacyjne można tutaj zaliczyć<sup>264</sup>: położenie gospodarcze, powiązania kooperacyjne, ilość uczelni wyższych i placówek badawczych, działalność proinnowacyjną administracji regionalnej. Jako główne czynniki innowacyjności można tutaj wymienić: typ sektora i rodzaj rynku w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo oraz warunki lokalne i regionalne. Działalność innowacyjna poszczególnych przedsiębiorstw może być również zdeterminowana istnieniem w regionie klastrów i regionalnych systemów innowacji oraz wymiana wiedzy, informacji i doświadczeń pomiędzy poszczególnymi podmiotami<sup>265</sup>. Dla działań innowacyjnych będą miały także znaczenie obszary lokalne, ich organizacja i historia, infrastruktura, klimat sprzyjający tworzeniu i wdrażaniu innowacji, współpraca z ośrodkami akademickimi i innymi jednostkami badawczo – rozwojowymi oraz sytuacja na lokalnym rynku pracy. Środowisko lokalne można pogrupować następująco<sup>266</sup>:

- ✓ **środowisko endogeniczne**, utworzone ze zbioru, zazwyczaj małych i średnich przedsiębiorstw, działających głównie na rynku regionalnym,
- ✓ **środowisko egzogeniczne**, powstające w wyniku wydzielenia jednej ze struktur, zazwyczaj dużego przedsiębiorstwa i zlokalizowania jej w innym miejscu, w pobliżu przedsiębiorstw o podobnym charakterze,
- ✓ **środowisko mieszane**, wyrastające i rozwijające się w funkcjonujących już aglomeracjach, w których przedsiębiorstwa korzystają z pomocy jednostek wspomagających działalność gospodarczą i innowacyjną.

Podsumowując, zagadnienia związane z makrootoczeniem według autorki rozprawy należy zaznaczyć, iż duży wpływ na działania i funkcjonowanie przedsiębiorstw mają uwarunkowania ekonomiczne. Związane jest to z wykorzystywaniem podstawowych

---

<sup>262</sup> K.B. Matusiak: *Uwarunkowania innowacyjności ...*, op. cit., s. 59.

<sup>263</sup> A.H. Jasiński, A.P. Wiatrak: *Region jako podmiot ekonomiczny...*, op. cit., s. 86.

<sup>264</sup> A. Sosnowska, K. Poznańska, S. Łobejko, J. Brdulak, K. Chinowska: *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach Unii Europejskiej i Polsce*, PARP, Warszawa 2003, s. 23.

<sup>265</sup> K. B. Matusiak: *Uwarunkowania innowacyjności ...*, op. cit., s. 59.

<sup>266</sup> Ph. Cooke: *Planowanie regionalnej sieci innowacyjnej: doświadczenia regionalnej polityki innowacyjnej Unii Europejskiej w Południowej Walii*, [w:] M. Kozak (red.): *Polityka rozwoju regionalnego: innowacje i restrukturyzacja*, PARP, Warszawa 1997, s. 25 i nast.

współczynników ekonomicznych podczas analizy i monitorowania pozostałych uwarunkowań makroekonomicznych oraz powiązaniem i reagowaniem uwarunkowań ekonomicznych na zmiany w otoczeniu prawnym, politycznym, społecznym, kulturowym, technologicznym. Również uwarunkowania międzynarodowe, poprzez internacjonalizację i globalizację gospodarki powodują ciągłe rozszerzanie się otoczenia ekonomicznego oraz wpływają na sytuację ekonomiczną Polski.

### 3.2.2. Czynniki mikrootoczenia wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw

Mikrootoczenie to te sektory, które wywierają bezpośredni wpływ na działalność przedsiębiorstw, na podejmowane przez nie decyzje oraz predyspozycje do osiągnięcia założonych celów. Otoczenie to tworzą<sup>267</sup>:

1. Otoczenie środowiskowe sektora np. zasoby naturalne, potencjał gospodarczy,
2. Otoczenie infrastrukturalne np. infrastruktura społeczna, handlowa, finansowa, edukacyjna itp.,
3. Otoczenie społeczno – demograficzne np. zasoby ludzkie, poziom bezrobocia, świadomość społeczna itp.,
4. Otoczenie kapitałowe np. krajowe i zagraniczne źródła kapitałowe, system bankowy.

Mikrootoczenie daje przedsiębiorstwom istotne wskazówki odnośnie planowania i realizacji działalności innowacyjnej. Otoczenie to zawiera w sobie wszystkie systemy, z którymi przedsiębiorstwo jest w bezpośrednich stosunkach<sup>268</sup>, a stanowią je instytucje i organizacje o różnym profilu działalności, które dostarczają przedsiębiorstwu zewnętrzne źródła informacji, takie jak<sup>269</sup>:

- ✓ *funkcjonalne źródła innowacji*, pobudzające i stymulujące aktywność innowacyjną, poprzez działalność technologiczną i przemysłową, wdrażanie oraz rozpowszechnianie innowacyjnych rozwiązań. Zaliczamy do nich odbiorców, dostawców, konkurentów oraz innych partnerów biznesowych, którzy pomagają przedsiębiorstwom dostrzec potrzebę innowacji oraz znaleźć rozwiązanie zaspokojenia tej potrzeby,

---

<sup>267</sup> K. Firlej: *Wpływ otoczenia zewnętrznego na rozwój...*, op. cit., s. 88.

<sup>268</sup> S. Sudoł: *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 45.

<sup>269</sup> E. Stawasz: *Zewnętrzne uwarunkowania ...*, op. cit., s. 18 – 23; M. Zastempowski: *Uwarunkowania potencjału innowacyjnego...*, op. cit., s. 125 – 126.

- ✓ *instytucje sfery nauki i techniki*, zajmujące się tworzeniem odkryć, wynalazków i innych nowych rozwiązań tj. uczelnie wyższe, centra i instytuty naukowo badawcze itp.,
- ✓ *organizacje wspierające*, doradzające i pośredniczące w działalności innowacyjnej, pomagające przedsiębiorstwom w dostępie do zasobów wiedzy oraz w rozwoju innowacyjnym. Zalicza się do nich: parki technologiczne, regionalne centra innowacji, inkubatory przedsiębiorczości itp.,
- ✓ *instytucje stanowiące źródło finansowania* projektów innowacyjnych, takie jak: banki, fundusze pomocowe i venture capital,
- ✓ *środowisko lokalne i regionalne* (infrastruktura, lokalny klimat ekonomiczny)<sup>270</sup>.

Pomiędzy mikrootoczeniem a przedsiębiorstwem zachodzą interakcje, ponieważ otoczenie to jest kształtowane przez przedsiębiorstwo oraz wywiera wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

R. W. Griffin wyróżnia następujące składniki mikrootoczenia<sup>271</sup>:

- ✓ konkurenci, czyli podmioty które rywalizują ze sobą o zasoby,
- ✓ klienci, czyli ci, którzy płacą za produkty lub usługi przedsiębiorstwa,
- ✓ dostawcy – podmioty, które dostarczają zasoby innym organizacjom,
- ✓ regulatorzy – jednostki, które kontrolują, regulują lub w inny sposób oddziałują na politykę i decyzje przedsiębiorstw,
- ✓ agencje regulacyjne – powołane przez rząd, aby chronić społeczeństwo przed nieetycznymi działaniami przedsiębiorstw lub aby chronić jedne przedsiębiorstwa przed innymi,
- ✓ partnerzy strategiczni, czyli przedsiębiorstwa współpracujące ze sobą w ramach jednego, wspólnego przedsięwzięcia.

W mikrootoczeniu można wyróżnić<sup>272</sup> zarówno otoczenie współpracujące, czyli nabywców, dostawców, dystrybutorów, jak i otoczenie konkurencyjne, czyli istniejącą i potencjalną konkurencję przedsiębiorstwa (rysunek 3.4).

Jedną z technik analizy mikrootoczenia jest **analiza interesariuszy**<sup>273</sup>. Umożliwia ona rozpoznanie podmiotów wpływających na działania przedsiębiorstwa i zainteresowanych jego działalnością. Do interesariuszy związanych z mikrootoczeniem zaliczyć można:

---

<sup>270</sup> W. Janasz, K. Kozioł – Nadolna: *Innowacje w ...*, op. cit., s. 62.

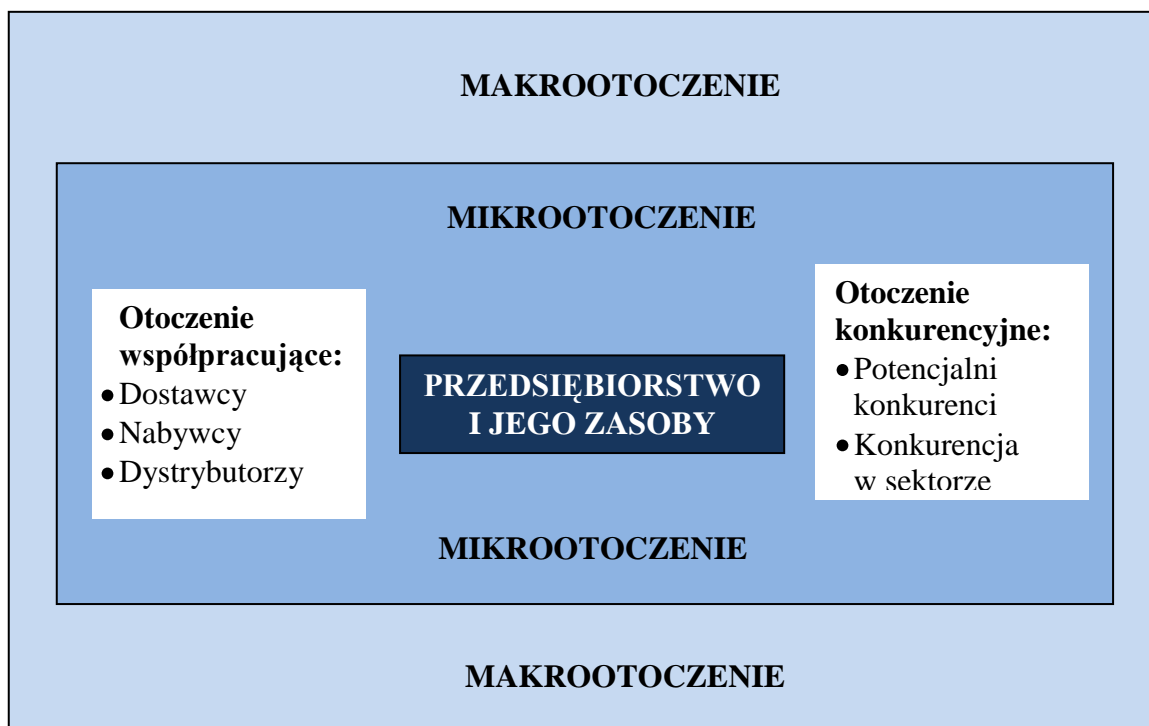
<sup>271</sup> R. W. Griffin: *Podstawy ...*, op. cit., s. 81 i nast.

<sup>272</sup> J. Penc: *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*, *Życie Gospodarcze* 7/1998, s. 1 – 14.

<sup>273</sup> K. Kłincewicz: *Organizacje ...*, op. cit., s. 82 – 83.

klientów, konkurentów, partnerów biznesowych, banki, społeczność lokalną i media. W literaturze przedmiotu mikrootoczenie najczęściej jednak analizowane jest na podstawie metody, nazywanej jako „5 sił konkurencyjnych”, opracowanej na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku przez Michaela E. Portera (rysunek 3.5).

**Rysunek 3.4. Mikrootoczenie przedsiębiorstwa**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Penc: *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*, Życie Gospodarcze 7/1998, s. 1 - 14

Metoda „5 sił Portera” wymaga rozpoznania sektora, w którym działa przedsiębiorstwo, a najważniejsze czynniki go kształtujące to<sup>274</sup>:

1. **Potencjalni konkurenci, wchodzący do sektora**, wnoszący do niego nowe możliwości produkcyjne oraz znaczne zasoby. Celem konkurentów pojawiających się w sektorze jest zdobycie nowych rynków lub opanowanie tych, które wykorzystywane są przez przedsiębiorstwa już funkcjonujące w sektorze. W konsekwencji doprowadzić to może do obniżenia cen lub wzrostu kosztów przedsiębiorstw w nim działających. Czynniki wpływające na pojawienie się nowych konkurentów w sektorze to: koszty

<sup>274</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska: *Analiza strategiczna...*, op. cit., s. 234 i nast.; J. Brózda, S. Marek: *Otoczenie przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 115 i nast.; R. W. Griffin: *Podstawy zarządzania ...*, op. cit., s. 91 – 93.

wejścia na rynek, poziom możliwej do osiągnięcia korzyści skali, bariery prawne oraz heterogeniczność ofert rynkowej przedsiębiorstw w sektorze.

- 2. Konkurenci w sektorze**, czyli te przedsiębiorstwa, które dostarczają swoje produkty tym samym segmentom rynku i posiadają zbliżoną lub identyczną strategię innowacyjną. Rywalizacja pomiędzy przeciwnikami polega na dążeniu do uzyskania jak najlepszej pozycji rynkowej, wprowadzanie nowych produktów, powiększeniu rynków zbytu czy rywalizację cenową itp. Kształtowana jest ona przez stopień nasycenia rynku, bariery wejścia i wyjścia oraz przez liczebność podmiotów konkurencyjnych i nabywców w sektorze.
- 3. Substytuty**. Przedsiębiorstwa oferujące substytuty stanowią konkurencję, ponieważ zaspokajają te same potrzeby konsumentów, chociaż za pomocą innych produktów<sup>275</sup>. Cena produktu substytucyjnego wyznacza granicę ceny produktu produkowanego przez przedsiębiorstwa w sektorze, powyżej której nie powinny one sprzedawać swoich produktów. Im bardziej atrakcyjne pod względem ceny są wyroby substytucyjne, tym ostrzejsze są ograniczenia zysków w danym sektorze,
- 4. Siła przetargowa nabywców**. Nabywcy wywierają presję na przedsiębiorstwach wymuszając obniżanie cen lub domagając się wyższej jakości. Często w tym celu przeciwstawiają sobie konkurentów. Czynnikiem, które wpływają na siłę przetargową nabywców jest m. in. rozmiar segmentu rynku do którego adresowany jest asortyment przedsiębiorstw oraz zróżnicowanie produktów oferowanych przez przedsiębiorstwa w sektorze,
- 5. Siła przetargowa dostawców**. Dostawcy wywierają nacisk na przedsiębiorstwach, grożąc podniesieniem cen lub obniżeniem jakości sprzedawanych towarów czy usług. Siła nabywców zależy głównie od ich struktury i liczby na rynku, od struktury produktów oferowanych przez dostawców oraz od możliwości zmiany dostawcy przez przedsiębiorstwo.

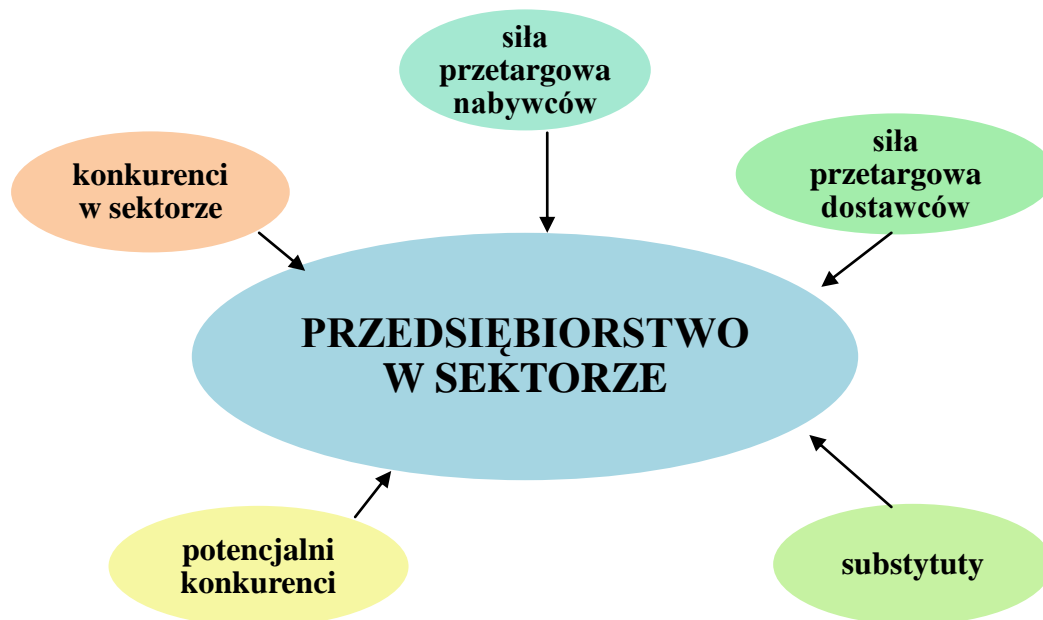
Analiza PEST i analiza „5 sił” M. E. Portera podobnie jak część analizy SWOT i analizy interesariuszy są metodami analizy otoczenia przedsiębiorstwa, ponieważ za ich pomocą może ono określać swoje szanse na nowych rynkach oraz oceniać szanse na utrzymanie obecnego *status quo*. Zatem regularne badanie i monitorowanie makrootoczenia oraz mikrootoczenia pozwala utrzymać lub wzmocnić pozycję

---

<sup>275</sup> A. Pomykański: *Zarządzanie innowacjami...*, op. cit., s. 68.

konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz ustrzec go przed pojawiającymi się niebezpieczeństwami.

**Rysunek 3.5. „5 sił konkurencyjnych” według M. E. Portera**



Źródło: Opracowanie własne

### **3.3. Wewnętrzne czynniki warunkujące działalność innowacyjną przedsiębiorstw**

Okoliczności zewnętrzne, składające się na otoczenie przedsiębiorstwa wywierają duże znaczenie na budowanie i kształtowanie innowacyjnych zachowań przedsiębiorców, jednakże bardzo ważne, szczególnie w przypadkach małych i średnich przedsiębiorstw, są uwarunkowania wewnętrzne, które zależą od cech osobowości właściciela i kierownictwa przedsiębiorstwa, od zdolności do wykorzystania twórczych postaw i umiejętności pracowników oraz prawidłowego i skutecznego zarządzania zasobami zarówno materialnymi, jak i niematerialnymi przy wykorzystaniu przychylnego otoczenia.

Rozpoznanie wewnętrznych determinant działalności innowacyjnej najczęściej związane jest z identyfikacją i rozróżnieniem zasobów niezbędnych dla tej działalności<sup>276</sup>. Wynikają one z materialnych i niematerialnych elementów składowych tych przedsiębiorstw, określających ich innowacyjność. Do grupy tej zalicza się między innymi:

<sup>276</sup> D. L. Eden, M. A. Hitt, R. D. Ireland: *Friends, Acquaintances, or Strangers? Partner Selection in R&D Alliances*, Academy of Management Journal vol.51(2)/2008, s. 315 i nast.

nakłady własne przedsiębiorstwa na prace B + R, nakłady własne przedsiębiorstwa na innowacje, liczbę i kwalifikacje kadr, umiejętności i doświadczenia badawcze, czynniki produkcyjne i marketingowe oraz skuteczność systemów informacji, elementy komunikacji i motywacji w przedsiębiorstwie<sup>277</sup>. Generatorem innowacji jest całe przedsiębiorstwo, rozumiane jako inteligentny, uczący się system, a na jego potencjał składają się trzy warstwy<sup>278</sup>: **przeszłość** (historia, pamięć), **teraźniejszość** (prestż i potencjał), i **przyszłość** (cele, misja, umiejętność pozyskiwania nowej wiedzy i informacji). Sukces przedsiębiorstwa wyznaczany jest więc poprzez kombinację tych trzech warstw i strategię skutecznego ich wykorzystywania.

Do wewnętrznych czynników działalności innowacyjnej przedsiębiorstw można zaliczyć<sup>279</sup>:

- ✓ **czynniki finansowe**, związane z możliwościami przedsiębiorstwa do wykorzystywania zewnętrznych i wewnętrznych źródeł finansowania przedsięwzięć innowacyjnych,
- ✓ **czynniki informacyjne** - ważne zadanie odgrywa tutaj dostępność informacji oraz możliwość ich wykorzystania, sprawny system informacyjny, ponieważ zmniejszenie rozmiaru niewiedzy pozytywnie wpływa na tworzenie i rozwijanie pomysłów innowacyjnych. Zróżnicowanej wiedzy i informacji potrzebują prace wdrożeniowe, obejmujące ekonomiczne, techniczne, organizacyjne oraz psychosocjologiczne aspekty zastosowania nowych rozwiązań innowacyjnych. Kreatywne informacje, odpowiednio wykorzystywane w działaniach innowacyjnych przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstwa,
- ✓ **czynniki środowiskowe**, czyli posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby naturalne, od których uzależnione są możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa.

J. Baruk<sup>280</sup> wymienia także **organizacyjne** uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Zalicza do nich czynniki strukturalne, procesowe oraz informacyjno - decyzyjne. **Czynniki strukturalne** związane są z funkcjonowaniem w przedsiębiorstwie komórek organizacyjnych, realizujących zadania dotyczące tworzeniem i implementacją innowacji. Autor ten pisze, iż pomiędzy komórkami tymi zachodzą osobliwe związki

---

<sup>277</sup> M. Kolarz: *Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006, s. 57.

<sup>278</sup> J. Bogdanienko: *Innowacje jako czynnik...*, op. cit., s. 52.

<sup>279</sup> J. Włodarczyk: *Działalność ...*, op. cit., s. 105 i nast.

<sup>280</sup> J. Baruk: *Organizacyjne uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] M. Brzeziński (red.): *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001, s. 66 – 109.

przyczyniające się do sprawnego i efektywnego przebiegu procesu innowacyjnego, polegające na podzieleniu funkcji innowacyjnych na zależności niższego stopnia, równocześnie dobierając odpowiednie nośniki, przybierające formę określonych komórek organizacyjnych. Optymalnym rozwiązaniem dla organizacyjnym przedsiębiorstwa, które połączy dotychczasową produkcję z działalnością innowacyjną jest wydzielenie niezależnych komórek, które będą tworzyły, realizowały, wdrażały, kontrolowały oraz rozpowszechniały nowe rozwiązania w ramach elastycznych struktur innowacyjnych<sup>281</sup>.

**Czynniki procesowe** związane są z przebiegiem w czasie przedsięwzięć potrzebnych do zrealizowania założonych w przedsiębiorstwie koncepcji innowacyjnych i przełożenia ich na nowe rozwiązanie innowacyjne, „na coś nowego”. Kluczowe znaczenie ma tutaj osobowość, kwalifikacje oraz umiejętności osoby odpowiedzialnej za sprawny przebieg procesu innowacyjnego w przedsiębiorstwie.

Na sprawny przebieg procesu innowacyjnego wpływają również **czynniki decyzyjne**, których racjonalne określenie wpływa na sprawność kierowania działalnością innowacyjną. Skuteczność i sprawność działań innowacyjnych w znacznym stopniu uzależnione są od decyzji innowacyjnych podejmowanych przez menedżerów/właścicieli przedsiębiorstw (rysunek 3.6). Przedsiębiorcy, wprowadzający innowacje, w swoich działaniach kierują się tzw. *paradygmatem innowacji*, zawierającym cztery podstawowe fazy procesu decyzyjnego<sup>282</sup>:

- wiedzę, czyli świadomość innowacji oraz poszukiwanie informacji o niej,
- przekonanie, czyli przyjęcie wobec rozwiązania innowacyjnego postawy za lub przeciw,
- decyzja o przyjęciu lub odrzuceniu innowacji,
- zatwierdzenie, czyli poszukiwanie informacji o słuszności podjętej decyzji.

Produkty innowacyjne, aby były użyteczne dla przedsiębiorstwa muszą przynieść mu wymierne efekty. Powinny być więc traktowane jak wszystkie inne produkty oferowane konsumentowi, czyli muszą być wartościowe w zakresie miejsca, czasu i poziomu kosztów. Z. Pastuszek<sup>283</sup> wyróżnia w związku z tym **logistyczne czynniki** innowacji, mające na celu zapewnienie przedsiębiorstwu właściwego efektu innowacji, we właściwym czasie, miejscu i po optymalnych kosztach. Związane jest to głównie

---

<sup>281</sup> B. Barczak, J. Walas – Trębacz: *System informacyjny* ..., op. cit., s. 25.

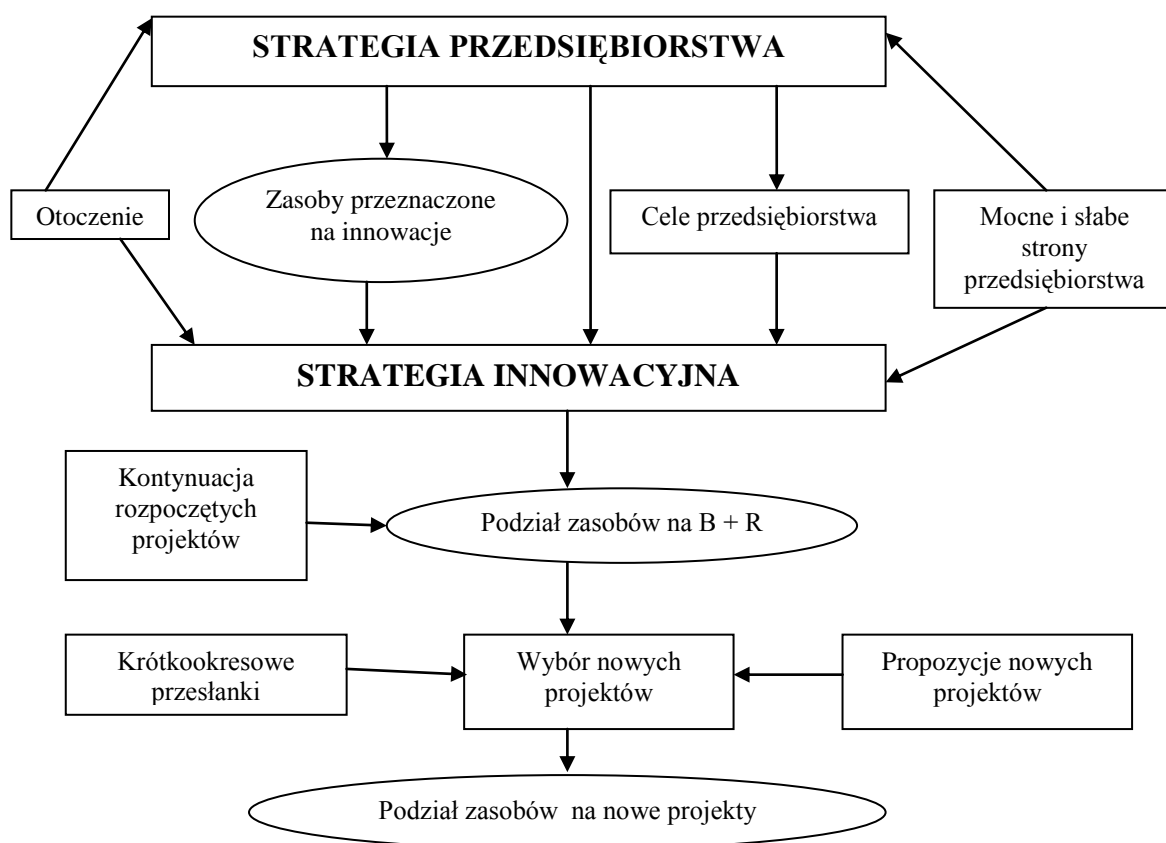
<sup>282</sup> M.J. Baker: *Research for Marketing*, Macmillan, London 1991, s. 355.

<sup>283</sup> Z. Pastuszek: *Logistyka* ..., op. cit., s. 200 i nast.



w przedsiębiorstwie z prawidłowym funkcjonowaniem zaopatrzenia, produkcji oraz dystrybucji rozwiązań innowacyjnych. K. Szatkowski<sup>284</sup> uważa natomiast, że fundamentalnymi uwarunkowaniami proinnowacyjnego nastawienia przedsiębiorstw są: konkurencja rynkowa, samodzielność decyzyjna w sferze alokacji zasobów oraz systemowe rozwiązania w zakresie działalności innowacyjnej. W. Janasz oraz K. Kozioł – Nadolna<sup>285</sup> piszą, że obecnie w Polsce najważniejszym czynnikiem sprzyjającym innowacyjności przedsiębiorstw jest rynek, ale głównie wtedy gdy przesądza on o konieczności zastosowania, wyboru, sposobie i wielkości wdrażania lub też wycofania z rynku nowego rozwiązania innowacyjnego.

**Rysunek 3.6. Procedura podejmowania decyzji innowacyjnych**



Źródło: K. Krzakiewicz: *Innowacje w zarządzaniu antykryzysowym*, [w:] J. Skalik (red.): *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 94

<sup>284</sup> K. Szatkowski: *Ekonomiczne uwarunkowania działalności innowacyjnej*, [w:] M. Brzeziński (red.): *Zarządzanie innowacjami...*, op. cit., s. 123.

<sup>285</sup> W. Janasz, K. Kozioł – Nadolna: *Innowacje w ...*, op. cit., s. 61 – 62.

Według A.H. Jasińskiego<sup>286</sup> na **czynniki rynkowe** składają się determinanty marketingowe oraz wewnętrzna działalność innowacyjna przedsiębiorstwa. Zazwyczaj bowiem przedsiębiorstwa nie mają trudności z wytworzeniem nowości, ale jej sprzedaniem. I do tego właśnie jest im potrzebny marketing, który jest nierozdzielnie związany z działalnością innowacyjną. Marketing innowacji autor ten definiuje jako podejście całościowe, wykraczające poza ramy przedsiębiorstwa i obejmujące również działalność placówek badawczo – rozwojowych. Efektywność marketingu innowacji determinowana jest nie tylko rozpoznaniem i zdefiniowaniem docelowego rynku, ale także odpowiednim doбором narzędzi przy pomocy, których przedsiębiorstwo może działać skutecznie. Atrybutem działań marketingowych może być tutaj oddziaływanie na rynek za pomocą odpowiednio dobranych i skomponowanych instrumentów, zwanych w literaturze marketingowej **marketing – mix lub regułą „4P”** (product, place, price, promotion). Skala wykorzystania marketingu – mix jest uzależniona od wielu czynników tj. stopnia konkurencyjności rynku i jego specyfiki<sup>287</sup>, ale także od zasobów dostępnych przedsiębiorstwu, oferowanego asortymentu produktowi ich właściwości, cyklu życia produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo oraz od strategii marketingowej konkurentów.

Ważnym ogniwem działalności innowacyjnej jest człowiek i jego nastawienie do procesu innowacyjnego. Zdarza się bowiem, że wprowadzanie zmian innowacyjnych powoduje powstawanie różnorodnych oporów, które mogą wynikać ze stereotypów myślenia oraz lęków i obaw pracowników (**czynniki psychospołeczne/psychologiczne** innowacyjności). Głównymi przyczynami oporów wobec wprowadzania nowości może być poczucie zagrożenia zaplecza ekonomicznego pracownika, niepewność, reorganizacja procesów pracy oraz zagrożenie realizacji celów i misji przedsiębiorstwa<sup>288</sup>. Można tutaj wyróżnić trzy **typy postaw pracowników**, jako reakcja na zmiany innowacyjne<sup>289</sup>: **zachowawcza**, wyrażająca lęk i obawę przed uczeniem się czegoś nowego, utratą autorytetu lub niemożnością sprostania nowym wyzwaniom, **receptyjna**, polegająca na akceptowaniu i naśladowaniu innowacji, które zostały już wcześniej wdrożone przez

---

<sup>286</sup> A.H. Jasiński: *Innowacje* ..., op. cit., s. 53 i nast.

<sup>287</sup> Ibidem, s. 56.

<sup>288</sup> E. McKenna, N. Beech: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebthner i Ska, Warszawa 1997, s. 71 i nast.

<sup>289</sup> A. Leszczyńska: *Psychospołeczne aspekty zmian organizacyjnych*, [w:] M. Brzeziński (red.): *Zarządzanie* ..., op. cit., s. 260 i nast.

inne przedsiębiorstwa, **pionierska**, wyrażająca się poprzez całkowite poszukiwanie i akceptowanie twórczych rozwiązań innowacyjnych.

Jednym z wewnętrznych czynników determinujących innowacyjność jest **system zarządzania**. P. Drucker pisał, że powinien on być nastawiony na innowację systematyczną, racjonalną i zorganizowaną, ciągle poszukiwanie okazji do innowacji<sup>290</sup> oraz proinnowacyjne nastawienie kadry zarządzającej, nagradzającej nowe pomysły i zachęcającej pracowników do opracowywania nowych innowacyjnych rozwiązań<sup>291</sup>. Bardzo obszerną klasyfikację uwarunkowań wewnętrznych przedstawili M. Dworczyk i R. Szlasa. Zaliczyli ono do nich<sup>292</sup>:

- ✓ umiejętność określania potrzeb innowacyjnych bieżących i perspektywicznych w zakresie innowacji produktowych, procesowych i organizacyjno - ekonomicznych. Ich źródłem mogą być strategie rozwoju przedsiębiorstwa, wnioski klientów firmy napływające z serwisu zbytu i bezpośrednio od odbiorców wyrobów, analizy techniczno-ekonomiczne firmy i wyniki zrealizowanych prac badawczo – rozwojowych.
- ✓ umiejętność przygotowania zbioru przedsięwzięć i jego optymalizacji przez kierownictwo (np. planowanie środków rzeczowych, finansowych, kadrowych przedsięwzięć realizowanych własnymi siłami i we współpracy, planowanie w czasie oraz określanie skutków rzeczowych, organizacyjnych i ekonomicznych dla przedsiębiorstwa),
- ✓ umiejętność projektowania rozwiązań innowacyjnych,
- ✓ umiejętność wdrażania projektów innowacyjnych i środków technicznych do produkcji oraz innowacyjnych wyrobów do systemów innowacyjnych finalnych użytkowników – klientów,
- ✓ umiejętność kierowania realizacją poszczególnych przedsięwzięć innowacyjnych,
- ✓ umiejętność zwiększenia potencjału badawczo - rozwojowego informacyjnego,
- ✓ umiejętność zwiększenia innowacyjnego potencjału kadrowego i jego wykorzystania m. in. poprzez odpowiedni dobór kadry i jej struktury zawodowej oraz jej awansowanie,

---

<sup>290</sup> P. Drucker: *Innowacje i przedsiębiorczość* ..., op. cit., s. 44.

<sup>291</sup> E. Stawasz: *Innowacje*..., op. cit., s. 36.

<sup>292</sup> M. Dworczyk, R. Szlasa: *Zarządzanie innowacjami*..., op. cit., s. 177–180.

- ✓ umiejętność zapewnienia potencjału technicznego projektowania, eksperymentowania, prototypowania itp.,
- ✓ umiejętność zapewnienia środków finansowych na działalność innowacyjną i sprawne gospodarowanie nimi,
- ✓ umiejętność wykorzystania potencjału innowacyjnego załogi i współpracy wyspecjalizowanych służb z kierownictwem.

Jeszcze jeden zestaw czynników został opracowany przez A. Francik, A. Pochtowskiego, Z. Piątkowskiego oraz M. Sankowskiego. Do czynników wewnętrznych zaliczają oni<sup>293</sup>: siłę finansową przedsiębiorstwa, wyczucie rynku, rodzaj strategii, park maszynowy, wielkość i wiek przedsiębiorstwa, kwalifikacje i umiejętności pracowników, ciągłość kierownictwa przedsiębiorstwa, gotowość i motywację kadry kierowniczej do podejmowania ryzyka oraz wysokość progu wejścia na rynek. Bardzo często uwarunkowania wewnętrzne odnosi się także do cech kadry zarządzającej. Wymienia się tutaj głównie staż pracy, wykształcenie, doświadczenie, skłonność do podejmowania działań ryzykownych<sup>294</sup>.

Na poziomie mikroekonomicznym innowacyjność organizacji jest określana przez<sup>295</sup>:

- **kompetencję innowacyjną**, warunkującą postawę przedsiębiorstwa w procesie zmiany. Warto tutaj zwrócić uwagę poza inercją innowacyjną na zdolności i umiejętności uczenia się przedsiębiorstwa, ponieważ wiedza wspomaga wprowadzanie zmian. Wykorzystanie alternatywy uczenia się pomaga wypracować postawę proinnowacyjną, nastawioną na rozpoczynanie, urzeczywistnianie i wdrażanie innowacji,
- **motywację innowacyjną**, czyli zdolność do akceptowania innowacji, określaną przez lęk oraz korzyść społeczną lub własną,
- **zdolność innowacyjną**, która określa nabyte zdolności do inicjowania i wdrażania innowacji z otoczenia oraz podatność przedsiębiorstwa na czynniki zewnętrzne.

W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw na kształtowanie postaw innowacyjnych szczególny wpływ wywierają czynniki wynikające z osobowości

---

<sup>293</sup> A. Francik, A. Pochtowski: *Procesy ...*, op. cit., s. 27; Z. Piątkowski, M. Sankowski: *Procesy innowacyjne...*, op. cit., s. 8.

<sup>294</sup> F. Damanpour: *Organizational Innovation: A Meta – Analysis of Effects of Determinants and Moderators*, Academy of Management Journal vol. 34(3)/1991, s. 558.

<sup>295</sup> K.B. Matusiak: *Uwarunkowania innowacyjności ...*, op. cit., s. 56.

przedsiębiorcy, takie jak kreatywność i zdolności organizacyjne, wiążące się z doświadczeniem przedsiębiorcy, z zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa, związane z bezpośrednim otoczeniem rynkowym (innowacyjność konkurencji), jak również czynniki finansowe warunkujące możliwości innowacyjne przedsiębiorstw.

Ciekawy zestaw wewnętrznych uwarunkowań innowacyjności przedstawił M. Zajączkowski<sup>296</sup>, prezentując je w postaci formuły **Wiedzieć–Móc–Chcieć** (W–M–Ch):

- **czynniki Wiedzieć** obejmują wiedzę i informacje posiadane przez kadrę w przedsiębiorstwie,
- **czynniki Móc** dzielone są na dwie grupy. Po pierwsze kompetencje i uprawnienia, a po drugie środki i możliwości techniczne,
- **czynniki Chcieć** kreowane są przez bodźce ekonomiczne, psychologiczne i społeczne, które można osiągnąć za działania sprzyjające innowacyjności.

Inny podział uwarunkowań działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przedstawiają A. Wziątek – Kubiak oraz E. Balcerowicz<sup>297</sup>, które wyróżniają:

- ✓ **czynniki uprzedmiotowione**, mające postać materialną. Zalicza się do nich maszyny i urządzenia, materiały i półprodukty oraz infrastrukturę informacyjną i telekomunikacyjną,
- ✓ **czynniki nieuprzedmiotowione**, mające postać niematerialną, do których zalicza się patenty, licencje, bazy danych, badania naukowe, kapitał ludzki, zasoby komercyjne w postaci znaku firmowego bądź reputacji oraz procesy organizacyjne w przedsiębiorstwie.

W literaturze przedmiotu można również znaleźć inne klasyfikacje wewnętrznych uwarunkowań aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach, wpływających na ich potencjał innowacyjny (tabela 3.3). Tabela ta ukazuje różne sposoby ich kwalifikacji, przez co pokazuje również wieloaspektowy charakter podejść do wewnętrznych uwarunkowań działalności innowacyjnej.

Klasyfikację czynników warunkujących innowacyjność przedsiębiorstw, obejmującą relacje otoczenia makroekonomicznego i mikroekonomicznego z zasobami firmy, przedstawiono w tabeli 3.2.

---

<sup>296</sup> M. Zajączkowski: *Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej*, Economicus, Szczecin 2003, s. 42 i nast.

<sup>297</sup> A. Wziątek – Kubiak, E. Balcerowicz: *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników*, Case, Warszawa 2009, s. 20 – 21.

**Tabela 3.3. Klasyfikacja wewnętrznych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw w ujęciu chronologicznym**

AUTORZY	WEWNĘTRZNE DETERMINANTY INNOWACYJNOŚCI
P. Whietfield: <i>Innowacje w przemyśle</i> , PWE, Warszawa 1979, s. 140 i nast.	dokonania przedsiębiorstwa, postęp techniczny, potrzeby innowacyjne, konkurencję, politykę badawczą – rozwojową, dostęp do środków finansowych
J. R. Kimberly, M. J. Evanisko: <i>Organizational Innovation: The Influence of Individual Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adaption of Technological and Administrative Innovations</i> , Academy of Management Journal vol. 24(4)/1981, s. 689 i nast.	wielkość i wiek przedsiębiorstwa, zaangażowanie kadry, wykształcenie pracowników i ich staż pracy, centralizacja
R. Hill: <i>The strategic analysis of intangible resources</i> , Strategic Management Journal, vol. 13/1992, s. 141	reputacja przedsiębiorstwa i produktów, wiedza pracowników, dostawców, dystrybutorów, kultura i więzi organizacyjne, baza danych, kontrakty, sekrety handlowe, własność intelektualna
D.M. Stewart (red.): <i>Praktyka Kierowania – jak kierować sobą, innymi i firmą</i> , PWE, Warszawa 1996, s. 582	zdolności pracowników na szczeblu kierowniczym i wykonawczym do tworzenia innowacji, sprzyjający klimat w przedsiębiorstwie, pomysłowość i skuteczność w realizacji procesu innowacyjnego, aktywność innowacyjna przedsiębiorstwa w przeszłości, ilość i jakości wcześniejszych rozwiązań innowacyjnych, efektywność i skuteczność doboru pomysłów innowacyjnych, które zapewniły już przedsiębiorstwu rozwój
E. Stawasz: <i>Innowacje a mała firma</i> , Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 35	nagromadzone zasoby, doświadczenie i możliwość absorpcji innowacji, zdolność do osiągania przewagi konkurencyjnej, system zarządzania, cel i misja przedsiębiorstwa, rozwiązania instytucjonalne, rozwiązania motywacyjne
E. Bittnerowa: <i>Zmiana uwarunkowań rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przemysłowych w Wielkopolsce</i> , Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1999, s. 18	profil produkcji, potencjał kadrowy, wolumen i struktura majątku trwałego, poziom technologii
A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek: <i>Zarządzanie firmą innowacyjną</i> , Difin, Warszawa 2000, s. 16	kapitał wiedzy i doświadczeń, zaplecze badawczo – rozwojowe, patenty, licencje, infrastruktura badawcza, infrastruktura marketingowa, system zarządzania, wysokie kwalifikacje pracowników
H. Mizgajka: <i>Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską</i> , Prace habilitacyjne nr 4, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 51	system zarządzania: rodzaj strategii, cechy rynku, możliwości ekonomiczne i finansowe, wykształcenie kadry, wielkość i wiek przedsiębiorstwa, kierunek działalności
J. Galende, J. de la Fuente: <i>Internal Factors Detremining a Firm's Innovative Behaviour</i> , Research Policy nr 32/2003, s. 715 i nast.	czynniki namacalne: wielkość przedsiębiorstwa, stan zadłużenia), czynniki nienamacalne: zasoby ludzkie, zasoby finansowe), rodzaj strategii
J. Skalik: <i>Zmiany warunkujące wzrost aktywności</i>	kultura organizacyjna, potencjał organizacyjny,

<p>innowacyjnej przedsiębiorstwa, [w:] J. Skalik (red.) <i>Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji</i>, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 288 – 294</p>	<p>orientacja strategiczna przedsiębiorstwa, potencjał strategiczny przedsiębiorstwa</p>
<p>L. Low, P. M. Kalafut: <i>Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej</i>, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 53 i nast.</p>	<p>przywództwo, rodzaj realizowanej strategii, komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, marka, wizerunek, elastyczność, współpraca z innymi podmiotami, stosowana technologia, kapitał ludzki i intelektualny</p>
<p>A. Herman, T. Tomczak, R. Befurt: <i>Determinants of Radical Product Innovations</i>, European Journal of Innovation Management vol. 9(1)/2006, s. 20 i nast.</p>	<p>możliwości inwestycyjne, zdolność kadry do podejmowania działań innowacyjnych, posiadanie pracowników – innowatorów, zdolność monitorowania otoczenia, możliwość odpowiedzi na potrzeby rynkowe, nieustanne zdobywanie wiedzy i podnoszenie kwalifikacji przez kadre</p>
<p>K. Zduńczyk, J. Blenkinsopp: <i>Do Organizational Factors Support Creativity Innovation In Polish Firms?</i>, European Journal of Innovation Management vol. 10(1)/2007, s. 25 i nast.</p>	<p>rodzaj realizowanej strategii innowacyjnej, elastyczna struktura organizacyjna, proinnowacyjne nastawienie kadry, wartości i cele firmy uznawane za najważniejsze dla przedsiębiorstwa</p>
<p>Z. Kłos: <i>Uwarunkowania innowacyjności w przedsiębiorstwach</i>, Problemy jakości, luty 2009, s. 11 – 12</p>	<p>działania kadry zarządzającej, proinnowacyjna strategia, zdolność do reakcji na pojawiające się szanse i okazje rynkowe, zdolność do zaspokajania zmiennych potrzeb konsumentów, możliwości pokonania: negatywnych zjawisk, jak np. wysokie koszty innowacji, ograniczenia prawne, kultura organizacyjna, skłonność do podejmowania działań ryzykownych</p>
<p>H. Dworecka: <i>Poziom innowacyjności przedsiębiorstw polskich w świetle badań statystycznych</i>, [w:] E. Gąsiorowska, L. Borowiec (red.): <i>Innowacyjność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i regionów</i>, Wyd. PWSZ w Ciechanowie, Ciechanów 2011, s. 15</p>	<p>skłonność do ryzyka osób zarządzających przedsiębiorstwem, zdolność przedsiębiorstwa do kreowania i tworzenia innowacji, możliwość absorpcji innowacji, zdolności techniczne i organizacyjne oraz potencjał finansowy przedsiębiorstwa, atrakcyjność i innowacyjność techniki i technologii wykorzystywanej przez przedsiębiorstwo</p>
<p>M. Strużycki, B. Bojewska: <i>Rola państwa i rządu w kształtowaniu innowacyjnej gospodarki</i>, [w:] J. Perenc, J. Hołub – Iwan (red.): <i>Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań</i>, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2011, s. 25</p>	<p>majątek, którym dysponuje przedsiębiorstwo, możliwości przedsiębiorstwa we wprowadzaniu nowych technologii, efektywność alokacji i rozmieszczenia zasobów przedsiębiorstwa, posiadana przez pracowników wiedza i umiejętności, jakość oferowanego asortymentu produktów, rentowność produkcji, powiązania i aliance strategiczne</p>

Źródło: Opracowanie własne

Czynniki wewnętrzne tworzą potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa, który w znacznym stopniu decyduje o rozmiarach i efektach innowacji. Chociaż zakres

możliwości oddziaływania na działalność innowacyjną przedsiębiorstw zmienia się w zależności od uwarunkowań zewnętrznych, to jednak aktywność w tym zakresie jest w znacznym stopniu zdeterminowana czynnikami zależnymi od przedsiębiorstwa, które tworzą i kształtują bezpośrednie otoczenia innowatora, ułatwiając i stymulując jego postawę, bądź utrudniając jego działalność i hamując zainteresowanie dokonywaniem innowacji<sup>298</sup>.

Wysoka jakość wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa wpływa na powstawanie i rozwijanie nowych pomysłów innowacyjnych. Podobnie wpływa współpraca z innymi jednostkami/partnerami, odpowiedni system zarządzania i strategia innowacyjna. Wszystko to sprawia, że organizacje mają możliwość i zdolności do poszukiwania, generowania, wdrażania i rozpowszechniania innowacji oraz podnoszenia swojej konkurencyjności na rynku na którym funkcjonują.

### **3.4. Wielkość przedsiębiorstwa a jego innowacyjność**

Innowacyjność przedsiębiorstw ma wiele czynników sprawczych, dlatego wielu badaczy i naukowców poszukuje ich wymiarów czy atrybutów, które skłaniają się na wzrost innowacyjności, konkurencyjności przedsiębiorstw, czy też na ich rozwój. Powszechny jest jednak pogląd, że skala i rozmiar działalności innowacyjnej w znacznym stopniu uzależniona jest od wielkości przedsiębiorstwa<sup>299</sup>. Takie stanowisko zostało po raz pierwszy przedstawione przez J. Schumpetera<sup>300</sup>, który uważał, że tylko duże przedsiębiorstwa są w stanie wdrażać i upowszechniać innowację, ponieważ posiadają znaczną przewagę finansową i możliwości rynkowe. Podobny pogląd na ten temat wyraża Ch. Freeman<sup>301</sup>, który uważa, że małe i średnie przedsiębiorstwa nie są w stanie, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw dużych, ponosić koszty na badania, rozwój oraz inwestycje związane z innowacjami. Duże przedsiębiorstwa mają zaplecze do prowadzenia badań nad innowacjami, mogą ograniczać ogólne koszty przedsiębiorstwa, a także ponosić wysokie koszty z jakimi działalność innowacyjna jest powiązana (badania, testy, reklama, promocja), ze względu na posiadanie większych zasobów finansowych, umiejętności

---

<sup>298</sup> B. Barczak, J. Walas – Trębacz: *System informacyjny* ..., op. cit., s. 22.

<sup>299</sup> C. Camison – Zarnoza, R. Lapedra – Alcamí, M. Segarra – Cipres, M. Boronat – Navarro: *A Meta – Analysis of Innovation and Organizational Size*, *Organization Studies*, vol. 25(3)/2004, s. 331 i nast.

<sup>300</sup> J.A. Schumpeter: *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, UTB GmbH, Bern 1950, s. 134.

<sup>301</sup> Ch. Freeman: *The Economic* ..., op. cit., s. 132.



marketingowych czy też większego doświadczenia w zakresie rozwoju nowych lub unowocześnionych produktów. Ponadto mają lepiej wykwalifikowaną kadre, większą wiedzę oraz większe możliwości technologiczne<sup>302</sup>.

Kolejnym argumentem przemawiającym za wyższą innowacyjnością dużych przedsiębiorstw jest aspekt korzyści skali<sup>303</sup>, która rośnie wraz z udziałem rynku. Tylko duże przedsiębiorstwa, działające na szeroką skalę mogą osiągnąć silną pozycję rynkową. Przedsiębiorstwa te mogą być jedynym producentem na rynku innowacyjnego produktu, przez co mogą otrzymywać wyższą rentę konsumenta. Należy jednak zaznaczyć, że działalność małych i średnich przedsiębiorstw niejednokrotnie związana jest z regionalnym rynkiem i wyraźnie sprecyzowanym jego segmentem, w którym istnieje niska lub żadna konkurencja, przez co również mogą one otrzymywać wysoką rentę konsumenta.

Wbrew pozorom jednak działania innowacyjne w dużych przedsiębiorstwach nie są łatwiejsze od tych, wprowadzanych w małych lub średnich przedsiębiorstwach. Duże przedsiębiorstwa nie mają już monopolu na tworzenie i wprowadzanie innowacji. Zdarza się bowiem, że wiele z nowatorskich pomysłów spotyka się z oporem ze strony biurokracji i rutyny<sup>304</sup>. W literaturze przedmiotu można znaleźć jednak prace, które podważają tezę Schumpetera i Freemana o wyższości innowacyjnej dużych przedsiębiorstw<sup>305</sup>. G. Mensch<sup>306</sup> twierdzi, że ich siła rynkowa hamuje konkurencję jakościową i zmniejsza innowacyjność. Natomiast małe i średnie przedsiębiorstwa posiadają bardziej elastyczne struktury zarządzania, brak biurokracji oraz mniejsze obciążenia przy wprowadzaniu nowych technologii<sup>307</sup>. Małe i średnie przedsiębiorstwa powstają w otoczeniu dużych, mogą więc wykorzystywać ich niezrealizowane możliwości produkcyjne oraz działać w niszach technologicznych niewykorzystanych przez te przedsiębiorstwa. Ponadto lepszy kontakt z klientem sprawia, że działania innowacyjne

---

<sup>302</sup> J. R. Kimberly, M. J. Evanisko: *Organizational Innovation* ..., op.cit., s. 699 i nast.

<sup>303</sup> K. Poznańska: *Uwarunkowania innowacji*... op. cit., s. 48 – 49.

<sup>304</sup> I. Cash, M.J. Earl, R. Morison: *Jak jednocześnie zwiększyć innowacyjność i spójność działań w organizacji*, Harvard Business Review Polska, lipiec - sierpień 2011, s. 146.

<sup>305</sup> J. Pla – Barber, J. Alegre: *Analysing the Link between Export Intensity, Innovation and Firm Size in a Science – Based Industry*, International Business Review, vol. 16(3)/2007, s. 275 i nast.

<sup>306</sup> G. Mensch: *Gemischtwirtschaftliche Innovationspraxis*, Gottingen 1976, 224 i nast.

<sup>307</sup> R. Wolański: *Wiedza i innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach – postęp czy stagnacja?*, [w:] E. Okoń – Horodyńska, A. Zachorowska – Mazurkiewicz: *Innowacje w rozwoju* ..., op. cit., s. 235.

małych i średnich przedsiębiorstwach są szybsze<sup>308</sup>. Działalność innowacyjna wymaga współdziałania różnych części przedsiębiorstwa, dlatego też łatwiej można to osiągnąć w małych lub średnich przedsiębiorstwach<sup>309</sup>. Małe średnie przedsiębiorstwa mają większą zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, potrzeby i trendy rynku (będące bardzo często źródłem wprowadzania innowacji), szybciej rozpoznają nisze rynkowe oraz mają mniejszy kapitał zamrożony w technologii.

Kompleksowe zestawienie mocnych i słabych stron, zarówno małych i średnich, jak i dużych przedsiębiorstw, dotyczącej aktywności innowacyjnej wyodrębnił R. Rothwell oraz M. Dogson<sup>310</sup> (tabela 3.4). Analizując zawartość tej tabeli można wysnuć wniosek, że poglądy dotyczące przewagi innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw mają swoje podłoże głównie w czynnikach behawioralnych i organizacyjnych, natomiast przewaga innowacyjna dużych przedsiębiorstw opiera się na czynnikach materialnych.

**Tabela 3.4. Zalety i wady aktywności innowacyjnej małych i średnich oraz dużych przedsiębiorstw**

OBSZAR DZIAŁALNOŚCI	MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA	DUŻE PRZEDSIĘBIORSTWA
MARKETING	ZALETY: możliwość szybkiej reakcji na zmiany rynkowe, działalność w niszach rynkowych, WADY: zbyt wysokie koszty działalności na rynkach zagranicznych	ZALETY: duże możliwości w zakresie dystrybucji, silne umiejscowienie produktu na rynku, WADY: ignorowanie pojawiających się nisz rynkowych,
ZARZĄDZANIE	ZALETY: elastyczne struktury zarządzania, dynamizm, mniejsze ograniczenia biurokratyczne i administracyjne, możliwość szybkiej reakcji na zmiany, WADY: mniejsze umiejętności zarządzania u menedżerów	ZALETY: możliwość zarządzania złożonymi strukturami organizacyjnymi, opracowywanie efektywniejszych i całościowych strategii innowacyjnych WADY: przerost biurokracji,
KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA I ZEWNĘTRZNA	ZALETY: nieformalny przepływ informacji, zdolność do szybkiego reagowania na trudności i problemy wewnętrzne, możliwość reorganizacji,	ZALETY: zdolność i możliwość korzystania z wiedzy naukowej i technologicznej, większe możliwości zakupu licencji i patentów, możliwość zlecania przeprowadzenia badań

<sup>308</sup> A. Francik: *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2003, s. 82.

<sup>309</sup> F. Damanpour: *Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models*, Management Science vol. 42(5)/1996, s. 695.

<sup>310</sup> R. Rothwell, M. Dogson: *The Handbook of Industrial Innovation*, Edward Elgar Publishing Ltd., Adershot 1994, s. 310 – 311.

	WADY: trudności z pozyskaniem wiedzy naukowej i technologicznej	naukowych i rozwojowych, WADY: trudności i bariery w komunikacji pomiędzy pracownikami zarządzającymi, częstsze problemy, opóźniona reakcja na zagrożenia z otoczenia,
WYKWALIFIKOWA NA KADRA	ZALETY: rozmieszczenie personelu w różnych działach przedsiębiorstwa, WADY: brak możliwości zatrudnienia odpowiednio przygotowanej i wykwalifikowane kadry specjalistów (zbyt wysokie koszty),	ZALETY: duże możliwości zatrudnienia i korzystania z wiedzy specjalistów, możliwość stworzenia wyspecjalizowanych laboratoriów, WADY: specjaliści odizolowani od innych wydziałów przedsiębiorstwa,
FINANSE	ZALETY: mniejsze koszty innowacji, wydajniejsze prace badawczo – rozwojowe, WADY: trudności z pozyskaniem kapitału i związane z tym mniejsze możliwości w podejmowaniu ryzykownych działań innowacyjnych	ZALETY: nakłady finansowe pozwalające na podejmowanie ryzyka, większe możliwości zakupu nowych technologii, WADY: presja na osiąganie krótkoterminowych zysków,
EKONOMIA SKALI	WADY: ograniczenia w niektórych dziedzinach działalności, ograniczenia we wprowadzaniu linii produktów	ZALETY: możliwość korzystania z ekonomii skali, w dziedzinie marketingu lub produkcji, możliwość oferowania na rynku całych linii komplementarnych produktów,
WZROST	ZALETY: wysoki potencjał wzrostu dzięki strategiom niszowym, WADY: trudności z pozyskaniem nakładów finansowych potrzebnych do rozwoju i wzrostu, ograniczone możliwości pracowników do zarządzania złożonymi strukturami organizacyjnymi	ZALETY: możliwość finansowania działalności produkcyjnej oraz zróżnicowania asortymentu produkcyjnego,
PATENTY	WADY: trudności z zakupem patentów lub zatrudnieniem specjalistów ds. patentów,	ZALETY: zdolność zatrudnienia wykwalifikowanej kadr ds. patentów oraz większej ochrony patentowej
PRZEPISY RZĄDOWE	ZALETY: mniej rygorystyczne regulacje rządowe, WADY: wysokie koszty związane z dostosowaniem się do przepisów prawa,	ZALETY: możliwość korzystania z porad i usług prawnych oraz finansowania badań wymaganych przez prawo, WADY: większe wsparcie rządu dla małych przedsiębiorstw, bardziej rygorystyczne przepisy prawa,

Źródło: R. Rothwell, M. Dogson: *The Handbook of Industrial Innovation*, Edward Elgar Publishing Ltd., Adershot 1994, s. 310 - 311, K. Poznańska: *Uwarunkowania innowacji...*, op. cit., s. 54 – 56, E. Stawasz: *Innowacje...*, op. cit., s. 53 - 58

Innego zdania są G. Ahuja, C. M. Lampert oraz V. Tandon<sup>311</sup>, według których osiągnięcie pozytywnych wyników w działalności innowacyjnej nie jest związane z wielkością przedsiębiorstwa. Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw, chociażby teoretycznie, pozwala na uzyskanie korzyści w działalności innowacyjnej. Natomiast jeżeli duże przedsiębiorstwo nie jest wyspecjalizowane funkcjonalnie i prowadzi tylko jeden wyspecjalizowany rodzaj działalności, to również może nie osiągnąć efektywności innowacyjnej.

W literaturze przedmiotu można również spotkać się z teoriami dotyczącymi wpływu wieku przedsiębiorstwa na jego aktywność innowacyjną. Według H.H. Stevenson oraz J.C. Jarillo<sup>312</sup> innowacyjność to atrybut nowych i autonomicznych przedsiębiorstw, które są inicjatorami zmian w branżach rozwijających się. M. Pichlak pisze, że największe możliwości wprowadzania zmian innowacyjnych mają przedsiębiorstwa na etapie startu, co wynika głównie z tego, iż<sup>313</sup>:

- ✓ nowe przedsiębiorstwa znaczną część uwagi skupiają na poszukiwaniu klienta, co wymusza na nich zamieszczenie w swojej ofercie czegoś nowego, unikalnego,
- ✓ nowe przedsiębiorstwa chcą wyróżniać się na tle konkurencji,
- ✓ aby zaistnieć na rynku nowe przedsiębiorstwa muszą posiadać innowacyjne rozwiązania.

Ponadto nowe przedsiębiorstwa muszą rozpoznają i identyfikują luki na rynku oraz charakteryzują się elastycznością organizacyjną, co również pomaga im twórczo się rozwijać<sup>314</sup>.

Natomiast o poziomie innowacyjności przedsiębiorstw będących w fazie ekspansji rynkowej decyduje głównie nie jego wiek, ale strategia innowacyjna, będąca ważnym elementem innowacyjności przedsiębiorstwa<sup>315</sup> oraz zdolności do rozpoznania wartości i walorów nowo pojawiających się technologii<sup>316</sup>. Warto jednak zaznaczyć, że ani wiek, ani wielkość przedsiębiorstwa nie mają w stu procentach wpływu na ich aktywność

---

<sup>311</sup> G. Ahuja, C.M. Lampert, V. Tandon: *Moving Beyond Schumpeter: Management Research on the Determinants of Technological Innovation*, The Academy of Management Annals vol. 2(1)/2008, s. 23.

<sup>312</sup> H.H. Stevenson, J.C. Jarillo: *A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management*, Strategic Management Journal vol. 11/1990, s. 17 – 27.

<sup>313</sup> M. Pichlak: *Innowacje w przedsiębiorstwach na etapie startu i ekspansji rynkowej*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw nr 11/2008, s. 75.

<sup>314</sup> D. Dougherty, C. Hardy: *Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation organization problems*, Academy of Management Journal vol. 39(5)/ 1996, s. 1120 – 1153.

<sup>315</sup> F. Damanpour: *Organizational Complexity ...*, op. cit., s. 695.

<sup>316</sup> R. Foster: *Innovation: The Attacker's Advantage*, Guild Publishing, London 1986, s. 78 i nast.

innowacyjną, ponieważ wiele z nich pomimo tego, iż posiada opisane powyżej cechy charakterystyczne nie uczestniczy i nie angażuje się w wytwarzanie i generowanie innowacji.

### 3.5. Dyfuzja jako determinanta działalności innowacyjnej przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa innowacyjne można podzielić na takie, które generują innowacje oraz na takie, które są głównie zorientowane na adaptację innowacji. Generowanie innowacji odnosi się głównie do poszukiwania czegoś nowego, nowej wiedzy, odkrywania, czy też eksperymentowania zmierzającego do powstania nowych pomysłów, koncepcji lub wynalazków<sup>317</sup>. Adaptacja innowacji natomiast, składa się z dwóch subprocesów<sup>318</sup>: inicjacji (rozpoznanie potrzeb, ocena wykonalności, decyzja o adaptacji bądź innowacji) oraz implementacji innowacji, czyli dostosowywanie jej do specyfiki działalności przedsiębiorstwa.

Jedną z metod pozyskiwania rozwiązań innowacyjnych jest jej transfer od przedsiębiorstwa, które innowację wygenerowało do naśladowców, za pomocą różnych kanałów i w określonym czasie<sup>319</sup>. W literaturze przedmiotu proces ten nazywany jest **dyfuzją**, a może ona przybierać formę sprzedaży wyrobów/usług lub myśli technicznej. Dyfuzja innowacji rozpoczyna się w momencie wypuszczenia innowacji na rynek<sup>320</sup> i definiowana jest jako proces rozprzestrzeniania i przyswajania produkcyjnego zastosowania wynalazku, w więcej niż jednym miejscu<sup>321</sup>. Analogicznie pojęcie to interpretuje J. Penc<sup>322</sup> pisząc, iż dyfuzja innowacji to proces rozpowszechniania, upowszechniania nowego innowacyjnego rozwiązania w przedsiębiorstwie lub gospodarce, a występuje ona wtedy, gdy inne podmioty przyswajają innowację po jej wcześniejszym udanym zastosowaniu.

---

<sup>317</sup> A. Hess, F.T. Rothaermel: *Ambidexterity & Innovative Performance: The Role of Human Capital & Strategic Alliances*, referat z konferencji Academy of Management, Chicago 2009, s. 5; E.B. Roberts: *Managing invention and innovation*, Research Technology Management vol. 31(1)/ 1988, s. 11 – 29.

<sup>318</sup> F. Damanpour: *Organizational Innovation...*, op. cit., s. 555 – 590.

<sup>319</sup> E.M. Rogers: *Diffusion ...*, op. cit., s. 5.

<sup>320</sup> A.H. Jasiński: *Innowacje techniczne a działalność marketingowa*, Wyd. WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 21.

<sup>321</sup> K. Poznańska: *Innowacje w gospodarce ...*, op. cit., s. 112; J. Baruk: *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 123.

<sup>322</sup> J. Penc: *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 89.

Dyfuzję innowacji jako proces zaakceptowania innowacji przez odbiorców i jako zjawisko społeczne polegające na rozpowszechnieniu informacji o innowacji w sprecyzowanym określonym systemie i przestrzeni społecznej definiują N. Bartkowiak oraz A. Ziemińska<sup>323</sup>. Według Podręcznika Oslo, dyfuzja jest sposobem rozpowszechnienia lub też samym rozpowszechnieniem, po wcześniejszym wdrożeniu w jakimkolwiek miejscu na świecie (kraju, regionie, sektorze), rozwiązania innowacyjnego poprzez kanały nierynkowe i rynkowe<sup>324</sup>. Do najważniejszych komponentów dyfuzji można zaliczyć<sup>325</sup>: innowację i jej atrybuty, system komunikacji i wymiany informacji, przedział czasowy niezbędny do adaptacji innowacji oraz środowisko lokalne.

Z przenikaniem innowacji (dyfuzją) mamy do czynienia, gdy po pierwszym, pomyślnym zastosowaniu rozwiązania innowacyjnego, traci ono swój lokalny charakter i rozszerza się zakres jego produkcji. Może ona przebiegać w następujących obszarach:

- ✓ międzynarodowej, krajowej, sektorowej, przedsiębiorstwa<sup>326</sup>,
- ✓ badań, rozwoju, produkcji<sup>327</sup>.

J. Wiśniewska<sup>328</sup> prezentuje teorie wyjaśniające dyfuzję innowacji. **Teoria heterogeniczności dyfuzji** zakłada, że 1) każdy konsument przy zakupie innowacyjnego produktu oczekuje innych korzyści płynących z jego użytkowania, 2) konsument dokona zakupu nowego produktu tylko wtedy gdy jego koszt jest mniejszy niż korzyści z zakupu, 3) koszt innowacyjnego produktu jest stały lub z upływem czasu się zmniejsza. **Teoria epidemii** zakłada natomiast, że 1) wszyscy konsumenci mają takie same potrzeby, 2) koszt innowacyjnego produktu jest stały, 3) konsumenci nie mają wystarczających informacji o produkcie.

W. Janasz wyróżnił w procesie dyfuzji innowacji następujące równoważne etapy<sup>329</sup>: (1) powstanie innowacji podlegającej dyfuzji, (2) istnienie zbiorowości naśladowców innowacji, (3) przepływ informacji o innowacji pomiędzy jej twórcami oraz naśladowcami. Proces dyfuzji realizowany jest w określonym czasie. Związane jest to z tzw. cyklem

---

<sup>323</sup> N. Bartkowiak, A. Ziemińska: *Czynniki dyfuzji innowacji w świetle badań na przykładzie sektora rolno – spożywczego*, [w:] H. Mruk, R. Nestorowicz: *Uwarunkowania sprawności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2011, s. 76.

<sup>324</sup> Oslo Manual: *Zasady gromadzenia...*, op. cit., s. 20.

<sup>325</sup> E. M. Rogers: *Diffusion ...*, op. cit., s. 6 i nast.

<sup>326</sup> J. Wiśniewska: *Ekonomiczne determinanty dyfuzji ...*, op. cit., s. 51.

<sup>327</sup> K. Karcz: *Proces dyfuzji innowacji – podejście marketingowe*, Wyd. AE, Katowice 1997, s. 25.

<sup>328</sup> J. Wiśniewska: *Ekonomiczne determinanty dyfuzji ...*, op. cit., s. 130 i nast.

<sup>329</sup> W. Janasz (red.): *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 63.

dyfuzji, który rozpoczyna się w momencie pierwszego zastosowania rozwiązania innowacyjnego, a kończy w momencie jego wdrożenia. Dyfuzja trwa do chwili gdy, ewentualni imitatorzy zastosują innowację u siebie. Proces ten można również rozpatrywać w wymiarze przestrzeni<sup>330</sup>, a z uwagi na to, że dyfuzja innowacji przenika z jednej przestrzeni do drugiej można wyróżnić następujące jej rodzaje<sup>331</sup>: **dyfuzja wewnątrzorganizacyjna**, czyli przenikanie innowacji jednej komórki przedsiębiorstwa do innej, **dyfuzja międzyorganizacyjna**, czyli przenikanie innowacji z jednego przedsiębiorstwa do innego, **dyfuzja międzypaństwowa**, czyli wpływ innowacji z jednego kraju do drugiego.

K. Klincewicz wyróżnia następujące rodzaje dyfuzji<sup>332</sup>:

1. **Dyfuzja po stronie dostawców**, oznaczająca wprowadzenie na rynek produktów będących wynikiem naśladownictwa i kopiowania pomysłów innych lub transferu technologii,
2. **Dyfuzja po stronie nabywców**, czyli wprowadzanie na rynek nowych produktów/usług lub też upowszechnienie oryginalnych i pionierskich idei i rozwiązań. Ważnym zagadnieniem jest tutaj zaakceptowanie innowacji, przez jak największą liczbę konsumentów i nabywców.

Innowacja powinna posiadać pewne cechy, które przyczynią się do sukcesu jej rozprzestrzeniania i dyfuzji<sup>333</sup>. Po pierwsze, wdrożenie innowacji musi być opłacalne dla adaptujących ją przedsiębiorstw. Po drugie, innowacja powinna być zgodna z wartościami i kulturą organizacyjną przedsiębiorstw ją adaptujących. Po trzecie, innowacja nie może być zbyt trudna i skomplikowana do wdrożenia. I po czwarte, efekty wdrożonej innowacji powinny zachęcić i zainspirować potencjalnych adaptatorów do bezzwłocznej adaptacji.

E. M. Rogers wyróżnił pięć cech, które determinują dyfuzję innowacji. Model ten, nazywany **PZNTO** zawiera<sup>334</sup>:

- ✓ **(P)** przewaga nad dotychczasowymi rozwiązaniami,
- ✓ **(Z)** zgodność z potrzebami, preferencjami, wartościami przyszłych klientów,
- ✓ **(N)** niska złożoność, prostota innowacji,

---

<sup>330</sup> innowacji w znaczeniu przedmiotowym, czyli fizycznej rzeczy.

<sup>331</sup> J. Baruk: *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 123.

<sup>332</sup> K. Klincewicz: *Dyfuzja innowacji. Jak odnieść sukces w komercjalizacji nowych produktów i usług*, Wyd. Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2011, s. 22 – 24.

<sup>333</sup> W. Janasz, I. Leśkiewicz: *Identyfikacja i realizacja procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1995, s. 77.

<sup>334</sup> E. M. Rogers: *Diffusion of ...*, op. cit., s. 208; K. Klincewicz: *Dyfuzja innowacji...*, op. cit., s. 28 – 45.

- ✓ **(T)** testowalność, możliwość sprawdzenia, przetestowania,
- ✓ **(O)** obserwowalność, rezultaty innowacji są widoczne i możliwe do zastosowania przez innych użytkowników.

Na proces dyfuzji wpływ mają także cechy przyszłych użytkowników – adaptatorów innowacji. Można tutaj wymienić: cechy osobowości, postawę, cechy demograficzne, wykształcenie i posiadane kwalifikacje oraz wiedzę, poziom życia, status materialny, preferencje i potrzeby motywujące do zakupów lub też skłonność do akceptowania nowości. Ważnym elementem jest tutaj także wzorzec zachowań zakupowych konsumentów, nazywany **efektem pingwina**<sup>335</sup>. Konsumenci określani mianem wczesnych użytkowników lub pionierów są skłonni do pokonania niepewności lub ryzyka i gotowi są do zaakceptowania i zakupu nowości oraz zmiany sposobu zaspokajania potrzeb. Inni użytkownicy natomiast będą czekać, aż ktoś inny zakupi i przetestuje nowość, która może okazać się nieprzydatna lub wymagająca udoskonalenia.

K. Poznański wymienia następujące cechy dyfuzji<sup>336</sup>: w przypadku innowacji radykalnych, przynoszących duży zysk, dyfuzja jest bardzo czasochłonna (15 – 20 lat), gdy mamy do czynienia z innowacjami udoskonalającymi, czas potrzebny na rozpowszechnienie jej się wynosi zazwyczaj kilka lat, w początkowych etapach przebieg upowszechniania się innowacji jest powolny, skala innowacji wpływa na szybkość przebiegu dyfuzji.

W literaturze przedmiotu można znaleźć modele dyfuzji, najczęściej wymienia się<sup>337</sup>:

- 1. Dwufazowy model dyfuzji innowacji**, składający się z fazy absorpcji innowacji oraz fazy eliminacji/zastąpienia innowacji,
- 2. Jednofazowy model dyfuzji innowacji**, dotyczący innowacji przełomowych, który składa się tylko z fazy absorpcji innowacji (faza eliminacji jeszcze nie nastąpiła).

Dyfuzja innowacji determinowana jest zarówno **czynnikami zewnętrznymi**, jak i **wewnętrznymi**. Do czynników zewnętrznych można zaliczyć: gospodarkę i jej aktywność, poziom zużycia maszyn i urządzeń, proces patentowania nowości, politykę proinnowacyjną państwa oraz konkurencję. Natomiast czynnikami o charakterze

<sup>335</sup> K. Klincewicz: *Dyfuzja innowacji...*, op. cit., s. 73 – 74, 87.

<sup>336</sup> K. Poznański: *Innowacje ...*, op. cit., s. 112 i nast.

<sup>337</sup> J. Wiśniewska: *Ekonomiczne determinanty ...*, op. cit., s. 52; W. Janasz, K. Kozioł – Nadolna: *Innowacje ...*, op. cit., s. 118.



wewnętrznym będzie dochodowość ekonomiczna innowacji, poziom nakładów na innowację oraz złożoność wieloaspektowości przedsięwzięcia innowacyjnego<sup>338</sup>.

Czynnikiem, który ogranicza proces dyfuzji, jest niewątpliwie złożoność przedsięwzięcia innowacyjnego oraz jego poziom przygotowania do wykorzystania w procesie produkcyjnym. Jednym z problemów procesu dyfuzji jest także tzw. **luka asymilacyjna**<sup>339</sup>, kiedy to użytkownicy adoptują rozwiązanie innowacyjne, ale uważając je za nieprzydatne, nie wykorzystują go lub nie posiadają odpowiedniej wiedzy do jego użytkowania. Wyznaczniki tempa procesu dyfuzji można podzielić następująco<sup>340</sup>:

1. **Czynniki podażowe:** możliwość zaspokajania potrzeb, jakość, przewaga cech użytkowych, jednostkowe koszty produkcji i skala zaspokojenia indywidualnych potrzeb,
2. **Czynniki popytowe:** zyskowność innowacji, trwałość w czasie innowacji, cena innowacyjnego produktu, rozmiar rynku docelowego oraz koszty wejścia na rynek.

Proces dyfuzji jest zjawiskiem złożonym, który należy rozpatrywać poprzez rodzaj innowacji, uwarunkowania oraz nastawienie konsumentów. Sens innowacji kształtowany jest przez zakres i możliwość jej wdrożenia. Tylko innowacje rozpowszechnione na dużą skalę mają duże znaczenie gospodarcze, ekonomiczne i społeczne.

### 3.6. Bariery w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw

Pozyskiwanie, zastosowanie oraz wdrażanie innowacji związane jest z pojawianiem się barier, które mogą zostać zdefiniowane jako okoliczności opóźniające, hamujące lub modyfikujące proces generowania i implementacji innowacji<sup>341</sup>. Każdy innowator spotyka się z dwoma podstawowymi barierami działania. Pierwszą z nich jest bariera myśli, która zamyka się w pytaniu: "co zrobić, aby w efekcie doprowadzić do powstania nowatorskiego rozwiązania?" - oczywiście z wymiernymi wynikami ekonomicznymi. Drugą barierą jest wdrożenie już opracowanej innowacji, a w następnej kolejności rozpowszechnienie jej oraz uzyskanie pożytku i korzyści<sup>342</sup>. Bariery te powodują utrudnienia w działalności

---

<sup>338</sup> J. Baruk: *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 125.

<sup>339</sup> K. Klincewicz: *Dyfuzja innowacji...*, op. cit., s. 132.

<sup>340</sup> B. Fiedor: *Teoria innowacji*, PWN, Warszawa 1979, s. 218 i nast.

<sup>341</sup> C. Mirow, K. Hoelzle, G. Gemuenden: *The Ambidextrous Organization in Practice: Barriers to Innovation within Research and Development*, referat z konferencji Academy of Management, Anaheim 2008, s. 9.

<sup>342</sup> L. Jodłowska: *Bariery działalności innowacyjnej MŚP w Niemczech*, [w:] *Mikrofirma: Strategie zarządzania mikro i małymi przedsiębiorstwami*, Zeszyty Naukowe nr 585, Wyd. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010, s. 565.

innowacyjnej przedsiębiorstw, gdyż opóźniają projekty innowacyjne, zmuszają przedsiębiorstwa do przerwania lub zaprzestania przedsięwzięć innowacyjnych.

**Tabela 3.5. Bariery wpływające na działalność innowacyjną przedsiębiorstw**

<b>BARIERY</b>	<b>SKŁADNIKI</b>
<b>Bariery ekonomiczne, finansowe, kosztowe</b>	wysokie koszty innowacji, wysokie oprocentowanie kredytów, brak własnych środków finansowych przedsiębiorstw, brak instrumentów finansowo - zabezpieczających ułatwiających pozyskanie tych zasobów, polityka fiskalna rządu, wysokie składki na ubezpieczenie społeczne, wysokie podatki
<b>Bariery rynkowe</b>	regionalne zróżnicowanie popytu, wrażliwość przedsiębiorstw na spadek popytu lokalnego, wysoka konkurencją na rynku, niepewność popytu na innowacje,
<b>Bariery informacyjne</b>	ograniczony dostęp do danych i informacji oraz skomplikowana ich wymiana, niski stopień dostępu do informacji o przedsiębiorstwach na danym terenie, brak informacji o możliwościach innowacyjnych przedsiębiorstwa, zły przepływ informacji przez kanały komunikacyjne w przedsiębiorstwie,
<b>Bariery społeczne</b>	inercja innowacyjna, pesymistyczne nastawienie do powodzenie innowacji, bezrobocie, kojarzenie innowacyjności z nieuczciwymi praktykami przedsiębiorczymi, niekorzystna demografia, niska kultura przedsiębiorczości
<b>Bariery naukowe</b>	niski poziom współpracy z uczelniami wyższymi, jednostkami badawczo rozwojowymi w kraju i za granicą, słabe tempo wdrażania wyników prac B+R, inercyjne podejście do wyników prac badawczych i rozwojowych,
<b>Bariery związane z produkcją</b>	przestarzałe wyposażenie, niskie moce produkcyjne, brak wykwalifikowanej kadry,
<b>Bariery techniczne</b>	przestarzała aparatura i wyposażenie techniczne, niski popyt na rynku na innowacje technologiczne, duże koszty zlecenia wykonania opracowań technicznych,
<b>Bariery związane z polityką rządu Bariery prawne</b>	zmienność przepisów prawa, niejednoznaczne regulacje prawa gospodarczego, nieprecyzyjne zasady polityki regionalnej i lokalnej, ograniczenia samorządów lokalnych, nieznanie przepisów unijnych, skomplikowane procedury zakładanie i prowadzenia działalności gospodarczej
<b>Bariery czasoprzestrzenne</b>	długi czas trwania gospodarki centralnie planowanej, niski lub niewykorzystany potencjał geograficzny.
<b>Bariery naturalne</b>	zanieczyszczenie środowiska, brak naturalnych zasobów (ropa naftowa, gaz ziemny),
<b>Bariery instytucjonalne</b>	niski poziom wykorzystywania unijnych funduszy pomocowych, niska wiedza o patentach, niekonsekwentna realizacja długoterminowej strategii innowacyjności,

<b>Bariery zarządzania</b>	brak skłonności do uczenia się, nieznanomość technik zarządzania, małe umiejętności w wykorzystywaniu informacji z otoczenia
<b>Bariery edukacyjne</b>	słaby dostęp do informacji gospodarczej, niski stopień wykorzystania internetu
<b>Bariery kadrowe / dotyczące wiedzy</b>	brak wykwalifikowanej kadry, niskie kwalifikacje pracowników, wysoka fluktuacja pracowników

Źródło: J. Włodarczyk: *Działalność innowacyjna ...*, op. cit., s. 110 – 111; M. Strużycki, B. Bojewska: *Rola państwa ...*, op. cit., s. 22 i nast.; K. Krajewski: *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, <http://www.medianet.pl/~multikra/spsp.htm> (13.03.2012 r.), Oslo Manual: *Zasady gromadzenia ...*, op. cit., s. 118, K. Poznańska: *Uwarunkowania innowacji ...*, op. cit., s. 57, W. Dzierżanowski, A. Sztetyło (red.): *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1998-1999*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000, s. 36

Mimo powstawania całej sieci instytucji wspierania rozwoju innowacyjności w polskich przedsiębiorstwach, nadal istnieje wiele barier utrudniających jej rozwój (tabela 3.5). Największe znaczenie ma ogólny stan gospodarki, który nie generuje mechanizmów wspierających wchłanianie innowacji przez przedsiębiorstwa. Ograniczający jest także popyt rynkowy, niewyzwalający zapotrzebowania na zaawansowane technologicznie produkty. Zasadniczo, przeszkody powodujące ograniczenia działań innowacyjnych można podzielić na<sup>343</sup>:

1. **Zewnętrzne:** *podażowe* (problemy z uzyskaniem informacji, zasobów lub nakładów finansowych), *popytowe* (ryzyko innowacji, ograniczenia rynkowe, utrudnienia związane z identyfikacją potrzeb nabywców) oraz *środowiskowe* (powiązane z otoczeniem np. ograniczenia rządowe),
2. **Wewnętrzne:** *dotyczące zasobów* przedsiębiorstwa np. brak środków finansowych, kultury organizacji, wykwalifikowanej kadry oraz *dotyczące człowieka* i jego osobowości, czyli obawa przed ryzykiem, inercja innowacyjna.

Ograniczenia w zakresie wprowadzania innowacji tkwią, także wewnątrz przedsiębiorstw, są nimi, brak kompetentnej kadry w prowadzeniu badań i prac rozwojowych oraz zarządzania innowacjami, brak odpowiedniej infrastruktury technicznej. Bariery ekonomiczne wymienia również K. Górka<sup>344</sup>. Ponadto prezentuje on **bariery o charakterze biurokratycznym – organizacyjnym, prawnym, informacyjnym,**

<sup>343</sup> J. Baruk: *Co utrudnia działalność innowacyjną w małych i średnich przedsiębiorstwach?*, [w:] R. Knosala (red.): *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowo Techniczne, Warszawa 2002, s. 54 i nast.

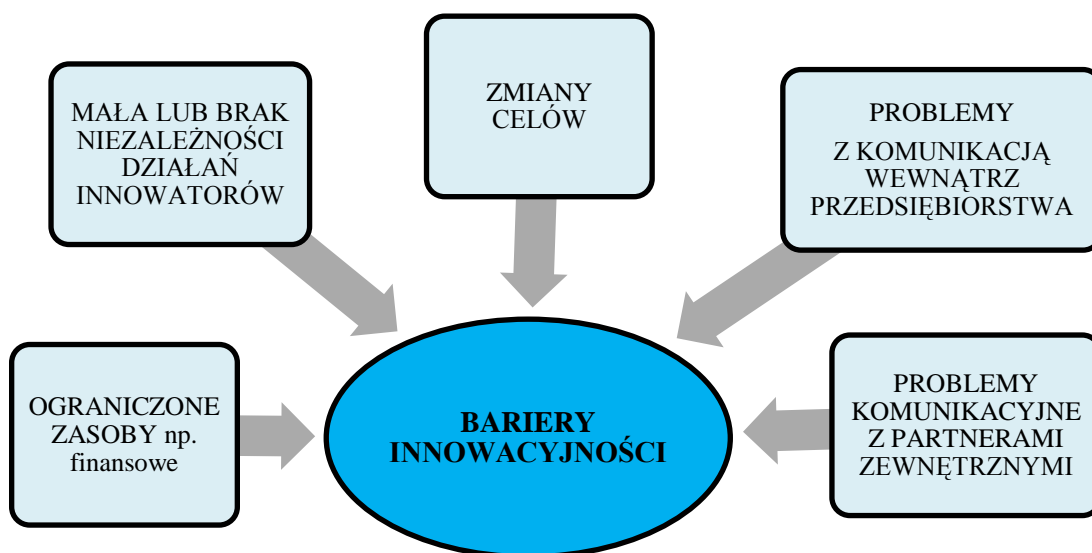
<sup>344</sup> K. Górka: *Czynniki rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w przemyśle*, [w:] K. Jaremczuk (red.): *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, Wyd. PWSZ im. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004, s. 107.

**motywacyjnym, kulturowym, oraz świadomościowym.** Autor ten dzieli także **bariery** innowacyjności na **egzogeniczne**, uzależnione od zewnętrznych czynników rynkowych czy systemowych oraz **endogeniczne**, czyli zależne od przedsiębiorstwa. Szczególny nacisk, kładzie on na następujące bariery: niski poziom nakładów na badania i rozwój, niedostateczny rozwój infrastruktury innowacyjności, niskie zasoby finansowe przedsiębiorstw, słabości systemu bankowego, niski poziom wiedzy i doświadczenia u innowatorów, niski poziom wspierania innowacyjności przez państwo.

K. Janasz wymienia natomiast następujące przeszkody w rozwoju innowacyjności<sup>345</sup>:

- ✓ niski poziom zatrudnienia w sektorze gospodarki będącym „nośnikiem gospodarki opartej na wiedzy” (przemysł lotniczy, kosmiczny, komputerowy itd.),
- ✓ niedobór środków finansowych na innowacje,
- ✓ słaba współpraca naukowo – techniczna środowisk gospodarczych i naukowych,
- ✓ niski poziom wdrożeń nowych technologii,
- ✓ mała liczba specjalistów przygotowanych do wdrażania strategii innowacyjnych,
- ✓ niedostateczna współpraca z sektorem badawczo – rozwojowym, z otoczeniem biznesowym, z podmiotami o zbliżonym profilu produkcji w kraju i zagranicą oraz z jednostkami samorządowymi i lokalnymi organizacjami,
- ✓ skomplikowane procedury patentowe.

**Rysunek 3.7. Bariery innowacyjności**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Pichlak: *Bariery innowacyjności organizacji*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 99, Wyd. SGH, Warszawa 2010, s. 148

<sup>345</sup> K. Janasz: *Kapitał a decyzje ...*, op. cit., s. 36.

Ciekawy zestaw barier innowacyjności przedsiębiorstw, postrzeganych przez innowatorów proponuje M. Pichlak (rysunek 3.7).

E. Hofmeister<sup>346</sup> wyróżnia **bariery wewnętrzne**, do których zalicza: niezrozumienie konieczności działalności innowacyjnej, słaby proces decyzyjny – informacyjny, brak określonej strategii, niezdolność realizacji nowych projektów innowacyjnych, rozbieżności w realizacji celów pomiędzy komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa, niedobór wykwalifikowanej kadry, niedobór środków finansowych.

P. Whitfield<sup>347</sup> rozróżnia czynniki negatywnie wpływające na działania innowacyjne na poziomie przedsiębiorstwa. Zalicza do nich: słabości struktur organizacyjnych, inercję organizacyjną, duże koszty zmian oraz niski status innowatora w przedsiębiorstwie.

W badaniach IPSOS - Demoskop z 2001 roku, zrealizowanego na zlecenie PARP, bariery, na które wskazywali właściciele firm, podzielono na dwie grupy. Pierwsza to **bariery występujące przed założeniem przedsiębiorstwa** (nadmiar spraw administracyjnych podczas zakładania przedsiębiorstwa, niejasne reguły rozwoju MSP, niejasne przepisy prawne, brak kapitału, trudności z uzyskaniem kredytu), natomiast druga to **bariery związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa** (obciążenia podatkowe, nadmiar spraw administracyjnych, trudne procedury prawne, nieznanostwo prawa podatkowego, rachunkowości, prawa pracy itp.).

Działalność innowacyjna związana jest z wprowadzaniem zmian, dlatego napotyka na pewną bezwładność i niechęć ze strony samego przedsiębiorstwa oraz pracujących w niej ludzi. Cechą charakterystyczną tych przedsiębiorstw **inercja aktywna**, czyli skłonność do działania według wcześniejszych wzorców nawet wtedy, gdy konieczna jest odpowiedź na zmiany otoczenia. Opór wobec zmian może mieć także postać: **inercji przyzwyczajień**, która charakteryzuje się trzymaniem sprawdzonych wcześniej metod czy przełamywaniem barier psychologicznych, **inercji kinetycznej** tzn. małej podatności na zmiany, małej elastyczności przedsiębiorstwa, małej zdolności i szybkości reagowania na zmiany oraz **inercji intuicji**, czyli intuicyjnych działań na podstawie „fachowej” oceny sytuacji. Inercja innowacyjna uwidacznia się w działaniach zarówno kierownictwa, jak i pracowników, a polega ona m. in. na unikaniu odpowiedzialności, małej otwartości na wiedzę, uchylaniu się od podejmowania trudnych zadań i decyzji, przybieraniu postaw

---

<sup>346</sup> E. Hofmeister: *Innovationsbarrieren...*, op. cit., s. 83 i nast.

<sup>347</sup> P. Whitfield: *Innowacje ...*, op. cit., s. 140 i nast.

roszczeniowych czy też starzeniu intelektualnym kierownictwa oraz dogmatyzacji poglądów<sup>348</sup>.

Rekapitułując, bariery działalności innowacyjnej występują zarówno w otoczeniu przedsiębiorstw, jak i w ich wnętrzu. Większość badań dotyczących czynników ograniczających lub spowalniających działalność innowacyjną przedsiębiorstw zawiera jedynie katalog barier utworzonych według różnych kryteriów i nie przyporządkowanych do przyczyn je wywołujących. Występowanie barier wskazuje jednak na konieczność prowadzenia polityki proinnowacyjnej, przychylnej dla przedsiębiorstw wypatrujących i poszukujących innowacji oraz dla tych, które je wdrażają.

---

<sup>348</sup> J. Penc: *Innowacje i ...*, op. cit., s. 261 – 282.

## ROZDZIAŁ 4. ZARZĄDZANIE DZIAŁALNOŚCIĄ INNOWACYJNĄ

### 4.1. Istota i cele zarządzania działalnością innowacyjną

Wraz z przyjęciem strategii lizbońskiej, w której rozwój innowacyjności jest imperatywem polityki gospodarczej oraz wzrostu konkurencyjności międzynarodowej pojawiły się dla Polski nowe wyzwania, których jednym z filarów jest działalność innowacyjna, zawierająca w sobie możliwości drżące w potencjale innowacyjności<sup>349</sup>. Działalność innowacyjna jest jedną z fundamentalnych dla współczesnego przedsiębiorstwa, a jej efektem są świadome zmiany, które przyczyniają się do osiągnięcia zarówno celów strategicznych, jak i bieżących przedsiębiorstwa.

Zarządzanie działalnością innowacyjną, podobnie jak innowacyjność, można rozpatrywać na poziomie gospodarki, kraju, regionu lub przedsiębiorstwa. Zarządzanie innowacjami na poziomie gospodarki oznacza wyodrębnienie instytucji, które w znacznej mierze biorą udział w rozwoju i rozpowszechnieniu innowacji. Działalność innowacyjną można zdefiniować jako sekwencję działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych, komercyjnych mających na celu zaprojektowanie i zastosowanie w praktyce nowych lub unowocześnionych rozwiązań innowacyjnych. Efektem działalności innowacyjnej są innowacje<sup>350</sup>. Innowacja nie jest pojedynczym zdarzeniem, ale procesem dlatego też przedsiębiorstwa powinny zarządzać działalnością innowacyjną, której podstawą jest identyfikacja, analiza i przewidywanie burzliwego otoczenia, w jakim przyszło obecnie funkcjonować przedsiębiorstwu.

Działalność innowacyjna opiera się na wdrażaniu nowych rozwiązań innowacyjnych do systemu gospodarczego i społecznego, w celu zwiększenia efektywności działania, wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa, regionu, czy kraju oraz w celu podniesienia poziomu życia społeczeństwa<sup>351</sup>. Działalność innowacyjną można również definiować jako ciągle podlegający przemianom system, który składa się z pięciu podstawowych elementów: celów, ludzi, strategii, struktury i technologii<sup>352</sup>. Przedsiębiorstwo może prowadzić działalność innowacyjną wewnątrz własnych struktur lub też korzystać

---

<sup>349</sup> J. Włodarczyk: *Działalność innowacyjna* ..., op. cit., s. 101.

<sup>350</sup> W. Janasz, K. Koziół – Nadolna: *Innowacje* ..., op. cit., s. 19; J. Baruk: *Zarządzanie* ..., op. cit., s. 82.

<sup>351</sup> L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością* ..., op. cit., s. 64.

<sup>352</sup> J. Baruk: *Zarządzanie* ..., op. cit., s. 139.

z materialnych i niematerialnych źródeł zewnętrznych. Podstawą do sformułowania modelu działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa jest określenie trzech podstawowych wymiarów jego działalności<sup>353</sup>:

- 1. Obszar powstania innowacji** (przedsiębiorstwo lub otoczenie);
- 2. Sposób wdrażania działalności innowacyjnej** (ciągły, incydentalny);
- 3. Metoda spożytkowania innowacji** (na potrzeby własne lub do sprzedaży na zewnątrz).

Wraz ze wzrostem natężenia procesów konkurencji, globalizacji i ryzyka powinno wzrastać również tempo tworzenia wiedzy organizacji, co wymaga stymulowania rozwoju procesów tworzenia, wdrażania i dyfuzji innowacji. Stałe wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań, poszukiwanie zmian oraz reagowanie na nie, poszukiwanie sposobów na osiąganie wyższych zysków i wzmocnienie pozycji swojej firmy w burzliwym i konkurencyjnym otoczeniu to problemy z jakimi borykają się współcześni przedsiębiorcy. Rezultatem działalności innowacyjnej są świadome zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Sukces przedsiębiorstwa oparty na szybkim wdrożeniu i weryfikacji innowacji na rynku jest wiodącym elementem zarządzania działalnością innowacyjną, która umożliwia wykreowanie, przebudowę lub odnowę potencjału konkurencyjnego.

Działalność innowacyjna najczęściej ma miejsce gdy zaistnieją określone zdarzenia i zjawiska oraz jest zorientowana na uzyskanie założonego wcześniej celu. Celem tym może być zaspokojenie określonych potrzeb występujących na rynku, zmniejszenie poziomu ryzyka i niepewności w podejmowaniu decyzji innowacyjnych, poprawa jakości życia społeczeństwa, optymalizacja użyteczności gospodarstw domowych, ale również poprawa lub utrzymanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa czy też może być podstawowym narzędziem walki konkurencyjnej dla podmiotów gospodarczych. Natomiast podstawowym powodem podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności innowacyjnej jest uzyskanie dzięki innowacji zysku nadzwyczajnego<sup>354</sup> oraz zwiększenie wartości dodanej uzyskiwanej przez przedsiębiorstwo. Jak pisze P.F. Drucker<sup>355</sup>,

---

<sup>353</sup> Sz. Cyfert, P. Mielcarek: *Modele realizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji nr 4/2011, s. 21.

<sup>354</sup> B. Rogoda: *Przedsiębiorczość ...*, op. cit., s. 16.

<sup>355</sup> P.F. Drucker: *Skuteczne ...*, op. cit., s. 29 i nast.



w przedsiębiorstwie tylko innowacje i marketing generują przychody. Pozostałe sfery jego działalności pociągają za sobą jedynie koszty.

Działalność innowacyjna zawiera w sobie sekwencję działań, które skierowane są na zaprojektowaniu innowacji i późniejszym jej wdrożeniu. Działania te dotyczą przede wszystkim badań naukowo – rozwojowych, technicznych, finansowych, handlowych, organizacyjnych, zastosowania możliwych zasobów oraz dotyczą zagadnień społecznych, instytucjonalnych czy też środowiskowych. Sprawia to, iż możliwe staje się wyodrębnienie istotnych **etapów działalności innowacyjnej przedsiębiorstw**<sup>356</sup>:

- ✓ **etap kreatywności i myślenie koncepcyjnego** – pojawia się gdy zostanie zauważony bodziec, aby podjąć działalność innowacyjną,
- ✓ **etap badań**, następuje gdy przedsiębiorstwo dokonuje wstępnej selekcji pomysłów i idei działania innowacyjnego, ocenia możliwości wykonania i korzyści/niekorzyści płynących z zastosowania innowacji,
- ✓ **etap rozwoju**, czyli udoskonalenie i usprawnienie innowacji,
- ✓ **etap wdrożenia** – ma miejsce gdy przedsiębiorstwo wprowadza do użytku innowację
- ✓ **etap oceny efektów**, czyli weryfikacji (ekonomicznej, społecznej, ekologicznej, rynkowej itp.) innowacji oraz oszacowania korzyści i niekorzyści płynących z wdrożeniem innowacji,
- ✓ można tutaj również wymienić **etap naśladownictwa**, aczkolwiek w literaturze przedmiotu jest on uznawany bardziej za konsekwencję działalności innowacyjnej niż jej element składowy.

Z działalnością innowacyjną związane są prace nad przygotowaniem, stworzeniem i wytwarzaniem nowych lub zmodyfikowanych produktów, materiałów, procesów, usług przeznaczonych do wykorzystania w praktyce i obejmuje ona<sup>357</sup>:

- ✓ zwiększanie znaczenia organizacji i zarządzania,
- ✓ podnoszenie skuteczności i sprawności działań gospodarczych i ich wyników,
- ✓ rozwój infrastruktury i powiązań pomiędzy nauką a gospodarką i społeczeństwem,
- ✓ wzrost poziomu wykształcenia i podnoszenie poziomu edukacji,
- ✓ zwiększanie skuteczności i jakości działania służb publicznych,
- ✓ ochronę własności intelektualnej i przemysłowej.

---

<sup>356</sup> J. Włodarczyk: *Działalność innowacyjna ...* op. cit., s. 102 i nast.

<sup>357</sup> B. Barczak, J. Walas – Trębacz: *System informacyjny ...*, op. cit., s. 11.

Jak wspomniano w rozdziale 2, duży wpływ na obecne postrzeganie innowacyjności miały poglądy J.A. Schumpetera, a naukowcy podążający jego śladami rozróżniają dwa modele działalności innowacyjnej. Pierwszy określany jako model „**przedsiębiorczej innowacji**” opiera się na założeniach wolnej konkurencji, w której każdy przedsiębiorca - innowator ma swobodny dostęp do informacji i wiedzy, może zatem kreować innowacje. Drugi model określany jest mianem „**kreatywnej akumulacji**” i zakłada, iż wiedza i informacje są wewnętrznym zasobem przedsiębiorstwa i powstają podczas jego własnych, niedostępnych dla konkurentów prac badawczo – rozwojowych<sup>358</sup>.

Przedsiębiorstwa, które decydują się na działalność innowacyjną powinny posiadać szereg umiejętności strategicznych, organizacyjnych, ekonomicznych, technicznych oraz dotyczących zarządzania wiedzą. Urzeczywistnianie tych zdolności musi mieć także odzwierciedlenie w zarządzaniu innowacjami, które definiowane jest jako zbiór uporządkowanych czynności, prowadzących do osiągnięcia założonych wcześniej celów skierowanych na podstawowe zasoby przedsiębiorstwa<sup>359</sup>. A. Pomykański<sup>360</sup> definiuje zarządzanie innowacjami jako proces dotyczący uczenia się skierowany na tworzenie, kształtowanie, modelowanie oraz łączenie podstawowych elementów tworzących to zarządzanie. Natomiast według L. Białoń<sup>361</sup> *zarządzanie innowacjami to zinstytucjonalizowany mechanizm tworzenia, rozwijania i promowania nowych pomysłów i rozwiązań oraz zapewnienia przedsiębiorstwu stałej a nie okazjonalnej działalności proinnowacyjnej ułatwiającej szybkie i elastyczne reagowanie na sygnały i wyzwania rynku*. Wiąże się to z ustaleniem struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa, określeniem jego potencjału innowacyjnego, ciągłym badaniem potrzeb rynkowych, dbałością o dobre relacje i więzi z odbiorcami a także polega na racjonalnym zarządzaniu czasem i budowaniu pozytywnego i korzystnego klimatu dla działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie. Z kolei A. Matczewski<sup>362</sup> uważa, że na zarządzanie działalnością innowacyjną ma wpływ styl zarządzania przedsiębiorstwem, twórcze myślenie pracowników przedsiębiorstwa oraz wiedza, jej kreowanie, zdobycie oraz sposób wykorzystania w procesie innowacyjnym.

---

<sup>358</sup> J. Targalski: *Innowacyjność* ..., op. cit., s. 7; E. Stawasz: *Innowacje* ..., op. cit., s. 47.

<sup>359</sup> J. Baruk: *Zarządzanie wiedzą* ..., op. cit., s. 138 i nast.

<sup>360</sup> A. Pomykański: *Zarządzanie innowacjami*..., op. cit., s. 94.

<sup>361</sup> L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością* ..., op. cit., s. 195.

<sup>362</sup> A. Matczewski: *Problemy współczesnego zarządzania*, Wyd. UJ, Kraków 2001, s. 11.

E.M. Rogers odnosi pojęcie zarządzania działalnością innowacyjną przedsiębiorstw do kierowników, menedżerów podejmujących decyzje innowacyjne i definiuje je jako poszukiwanie, odkrywanie i przeobrażanie wiedzy i danych, redukujących ryzyko oraz niepewność działań innowacyjnych. Autor ten dzieli proces zarządzania działalnością innowacyjną na następujące **fazy**<sup>363</sup>:

- zdobycie wiedzy, świadomość innowacji,
- określenie własnego stanowiska względem innowacji,
- wybór przyjęcia lub odrzucenia innowacji,
- wdrożenie innowacji,
- potwierdzenie decyzji.

Duże przedsiębiorstwa, mające sprawnie rozwinięty system komunikacji mogą same realizować wszystkie wymienione powyżej fazy działalności innowacyjnej, natomiast inne mogą specjalizować się tylko w wybranych fazach tej działalności, a swoje doświadczenia i wyniki udostępniać innym, zainteresowanym podmiotom gospodarczym.

Należy tutaj zaznaczyć, że im dokładniejsza, efektywniejsza i staranniejsza eksploracja wcześniejszych faz, tym większe są szanse na powodzenie przedsięwzięcia innowacyjnego. Zarządzanie działalnością innowacyjną przedsiębiorstwie opiera się na realizowaniu podstawowych funkcji zarządzania:

- ✓ **planowanie** – określenie celów działalności innowacyjnej oraz narzędzi i instrumentów za pomocą, których te cele będą realizowane,
- ✓ **organizowanie** – przedsiębiorstwo, które chce być kompetentne w kreowaniu i wdrażaniu innowacji, powinno określić ramy organizacyjne umożliwiające przedsiębiorczość<sup>364</sup> dlatego też musi ono określić zespoły ludzi lub komórki odpowiedzialne za realizowanie działań innowacyjnych,
- ✓ **kierowanie**, czyli ustalenie stylu kierowania ludźmi i przedsiębiorstwem, przywództwa, określenie ram i systemów motywacji oraz postawy wobec oporów przed wprowadzaniem innowacji,
- ✓ **kontrolowanie**, polegające na weryfikacji i nadzorowaniu działań lub decyzji podjętych w powyższych funkcjach zarządzania, mające na celu usprawnienie przebiegu procesu innowacyjnego.

---

<sup>363</sup> E.M. Rogers: *Diffusion ...*, op. cit., s. 14.

<sup>364</sup> P.F. Drucker: *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Emka, Warszawa 2004, s. 187.

W zarządzaniu działalnością innowacyjną ważne są także podmioty, które w nim uczestniczą. Można do nich zaliczyć:<sup>365</sup>:

1. **Instytucje badawczo – rozwojowe**, które zajmują się przygotowaniem i stworzeniem nowych rozwiązań technicznych i technologicznych np. w postaci wynalazków (uczelnie wyższe, centra badawcze itp.),
2. **Instytucje sfery usług i przemysłu**, zajmujące się głównie wdrożeniem i komercjalizacją innowacji,
3. **Instytucje prowadzące politykę innowacyjną** np. instytucje rządowe, banki, centra technologiczne itp.

Cechami podstawowymi, łączącymi całą treść i sens działalności innowacyjnej jest kreatywność, pomysłowość, inwencja i realizowanie się w przedsiębiorczości, wyklucza ona natomiast standardowość, schematyczność, rutynowość i uproszczenie. Zarządzanie innowacjami ma stworzyć określone warunki do zaistnienia innowacji, i powinno polegać na sprecyzowaniu:

- ✓ oczekiwań i potrzeb występujących na rynku,
- ✓ pomysłu innowacyjnego,
- ✓ podstawowych faz przebiegu procesu innowacyjnego,
- ✓ celów i efektów innowacji,
- ✓ narzędzi niezbędnych do przeprowadzenia poszczególnych etapów procesu innowacyjnego,
- ✓ kapitału ludzkiego i zespołów zadaniowych, niezbędnych do zrealizowania założonych celów,
- ✓ przedziału czasowego, potrzebnego do stworzenia, realizacji, wdrożenia i rozpowszechnienia innowacji.

Fundamentem na drodze do uwieńczonego sukcesem rozwoju przedsiębiorstwa może być także zaangażowanie się w działalność innowacyjną kadry menedżerskiej. Niestety w praktyce podstawową barierą, utrudniającą sprawne zarządzanie innowacyjnością jest ryzyko i niepewność co do przyszłości, ale również niechęć i obawa przed wprowadzaniem rozwiązań innowacyjnych.

Zarządzanie działalnością innowacyjną jest dzisiaj koniecznością i nieodzownym elementem działalności przedsiębiorstwa z następujących powodów<sup>366</sup>:

---

<sup>365</sup> A. Pomykański: *Zarządzanie innowacjami...*, op. cit., s. 83.

- ✓ innowacje to podstawowy czynnik wpływający na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw,
- ✓ nieograniczoności potrzeb rynkowych wymagających zaspokojenia,
- ✓ szybkiego tempa rozwoju technologicznego,
- ✓ rosnącej potrzeby współpracy dotyczącej działalności innowacyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami.

Głównymi i bardzo cennymi atrybutami zarządzania działalnością innowacyjną są<sup>367</sup>:

- skomplikowany proces jego kopiowania przez innych,
- wyjątkowość rozwiązań i podejść do podstawowych funkcji zarządzania innowacjami: planowania, organizowania, motywowania oraz kontroli,
- występowanie gwałtownych zmian, zarówno technologicznych, jak i społecznych będących odpowiedzią na rosnącą konkurencję, rosnące potrzeby klientów, czy też na ograniczoność dostępnych zasobów.

Inne, bardzo ważne dla działalności przedsiębiorstwa **cechy** charakterystyczne dla **zarządzania działalnością innowacyjną** przedsiębiorstw proponuje A.H. Jasiński<sup>368</sup>:

- ✓ strategiczny wymiar, pozwalający przedsiębiorstwu na przetrwanie lub rozwój w długim okresie,
- ✓ wymaga nakładów finansowych pochodzących zarówno z wewnętrznych, jak i zewnętrznych źródeł,
- ✓ zarządzanie działalnością innowacyjną bardzo często wychodzi poza granice przedsiębiorstwa oraz pozwala określić jego możliwości rozwojowe w długim okresie,
- ✓ uczestnikami zarządzania innowacyjnego są pracownicy o różnych specjalnościach (inżynierowie, menedżerowie, prawnicy, ekonomiści, naukowcy itp.),
- ✓ zarządzaniu innowacyjnemu podlega szerokie spektrum działań - od badań naukowych poprzez działania strategiczne, operacyjne i dotyczące bieżącej działalności przedsiębiorstwa.

A. Pomykański oraz R. Błażlak wskazują na jeszcze inne **cechy** charakterystyczne dla współczesnego **zarządzania procesem innowacyjnym**<sup>369</sup>:

---

<sup>366</sup> L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością ...*, op. cit., s. 192.

<sup>367</sup> J. Duraj, M. Papiernik – Wojdera: *Przedsiębiorczość ...*, op. cit., s. 93.

<sup>368</sup> A.H. Jasiński: *Procesy innowacyjne w organizacji*, [w:] J. Bogdanienko (red.): *Organizacja i zarządzanie w zarysie*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 221.

- ✓ orientacja rynkowa obejmująca potrzeby klientów oraz oczekiwania konkurencji,
- ✓ relacje i interakcyjność pomiędzy nauką i gospodarką,
- ✓ tworzenie przez przedsiębiorstwo czynników pobudzających przebieg innowacji,
- ✓ tworzenie przez przedsiębiorstwa sieci aktywizujących rozwój przedsiębiorstwa: podmioty – działania – zasoby,
- ✓ powiązania układów podmiotowych (organizacja, region, kraj) z układami przedmiotowymi (otoczenie, strategie, decyzje),
- ✓ interpretowanie innowacji jako skomplikowanego i złożonego procesu społecznego, technologicznego czy też ekonomicznego.

Jednym z ważniejszych zasobów zarządzania działalnością innowacyjną jest **kultura informacyjna**, która jest narzędziem zaplanowania, uporządkowania, zorganizowania i zsynchronizowania działań prowadzących do efektywnego i skutecznego zarządzania innowacjami. Do czynników kultury informacji ułatwiających zarządzanie działalnością innowacyjną można zaliczyć: elastyczność, technostruktūrę, uczenie się, otwartą komunikację oraz płaską strukturę władzy. Natomiast czynnikami utrudniającymi będą: sztywność, niedostateczne zaangażowanie, niekompatybilne systemy, niekompetencja informacyjna oraz znaczna hierarchia władzy<sup>370</sup>.

Zarządzanie działalnością innowacyjną w znacznej mierze opiera się na podejmowaniu dotyczących przyszłości decyzji w tym zakresie oraz rozwiązywania konfliktów. Decyzje innowacyjne są fundamentem do uzyskiwania przez przedsiębiorstwo efektywności w działaniach oraz osiągania przewagi nad konkurencją a ich podejmowanie w znacznym stopniu jest uzależnione od posiadanych zasobów i środków, służących do realizacji zaplanowanego przedsięwzięcia innowacyjnego. Wyróżnia się tutaj dwa podstawowe style zarządzania innowacjami: styl adaptacyjny, polega na modyfikacji i doskonaleniu istniejących „stanów rzeczy” oraz wykonywaniu obowiązków według przyjętych schematów, natomiast styl innowacyjny to tworzenie nowych rozwiązań, odmiennych od dotychczasowych, poszukiwanie i wykorzystywanie nowych, oryginalnych pomysłów oraz podejmowanie ryzykownych, ale niekonwencjonalnych przedsięwzięć<sup>371</sup>.

---

<sup>369</sup> A. Pomykański, R. Błażlak: *Istota innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] H. Bieniok, T. Kraśnicka (red.): *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, Prace Naukowe AE im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010, s. 35 i nast.

<sup>370</sup> J. Duraj, M. Papiernik – Wojdera: *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 93 – 95.

<sup>371</sup> Ibidem, s. 104.

Zarządzanie innowacjami nie dotyczy tylko rezultatu procesu innowacyjnego, jakim jest innowacja, ale całego procesu. Na początku warto zapoznać się z istotą działalności innowacyjnej i prawidłowością procesów innowacyjnych, a następnie zastanowić się jak tym procesem sprawnie i skutecznie zarządzać w zestawieniu z wyzwaniami jakie stawia rynek (klient i konkurencja). Niezbędnym elementem do uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i podniesienia efektywności jego działalności jest dobre i skuteczne zarządzanie działalnością innowacyjną. Należy jednak zaznaczyć, że rezultatów działalności innowacyjnej nie da się przewidzieć na 100%, można więc powiedzieć o sztuce zarządzania działalnością innowacyjną, w której podstawowy nacisk powinien zostać położony na styl zarządzania i kierowania ludźmi, a także na kreowanie i wykorzystywanie wiedzy, w tym kreatywność pracowników w działalności innowacyjnej<sup>372</sup>.

#### **4.2. Analiza SWOT jako element zarządzania innowacjami**

Identyfikacja czynników otoczenia bezpośredniego, zarówno rynkowego jak i ogólnego oraz analiza i ocena posiadanych przez przedsiębiorstwo aktywów rynkowych, są głównym działaniem prowadzącym do sprecyzowania i ustalenia strategicznej sytuacji przedsiębiorstwa i wyciągnięcia wniosków, które dotyczą kierunków jego rozwoju. Elementarne znaczenie ma tutaj określenie szans i zagrożeń, związanych z aktualnym stanem i kierunkami zmian otoczenia, a także atutów i słabości wynikających ze stanu własnych zasobów przedsiębiorstwa. Fundamenty analizy SWOT, odzwierciedlającej zasadę strategicznego dopasowania stworzył H.I. Ansoff w latach sześćdziesiątych XX wieku, aczkolwiek według G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej<sup>373</sup> wzorcem do opracowania tej metody była koncepcja analizy sił K. Lewina z lat pięćdziesiątych XX wieku. Podstawowym celem tej analizy jest rozpoznanie tych części składowych aktywów, które mogą być traktowane jako niewątpliwe plusy w konfrontacji rynkowej z obecnymi i potencjalnymi konkurentami, ustalenie i wykazanie słabości, które zmniejszają konkurencyjność i efektywność działania przedsiębiorstwa, a jednocześnie stwarzają okazję sprawnej „napaści” ze strony konkurentów oraz zdolności przedsiębiorstwa do spożytkowania nowych okazji i szans, które mogą pojawić się na rynku.

---

<sup>372</sup> J. Baruk: *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 136.

<sup>373</sup> G. Gierszewska. M. Romanowska: *Analiza strategiczna ...*, op. cit., s. 103.

Stale zmieniające się otoczenie może stwarzać nowe okazje podejmowania działalności gospodarczej, ale także zwiększać ryzyko jej prowadzenia co utrudnia ocenę strategicznej działalności przedsiębiorstwa. Pułapką dla przedsiębiorców może być tutaj przekonanie o oczywistości i ewidentności występowania szans i zagrożeń. Bardzo ważną umiejętnością jest ich wykrywanie z odpowiednim, dającym szansę na reakcję wyprzedzeniem. Trudność analizy i oceny szans i zagrożeń wynika z faktu, iż burzliwość otoczenia nie daje możliwości ujęcia ich w ściśle określone reguły i procedury postępowania, których stosowanie może zagwarantować sukces w działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Brak zasad postępowania mobilizuje jednak do myślenia strategicznego, do podejmowania decyzji strategicznych z punktu widzenia przedsiębiorstwa, wymusza śledzenie przemian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa, do korzystania z dostępnych źródeł informacji, raportów i prognoz, oraz formułowania na tej podstawie scenariuszy przewidujących przyszły rozwój wydarzeń w rozpatrywanym obszarze interesów.

Rozpoznanie oraz ocena szans i zagrożeń wymaga identyfikacji mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, czyli aktywów, jakimi dysponuje i które mogą być wyznacznikami siły konkurencyjnej na danym rynku (tabela 4.1). Celem tej analizy jest wykorzystanie mocnych stron i ograniczanie lub wyeliminowanie słabości przedsiębiorstwa.

**Tabela 4.1. Analiza SWOT**

SLABE STRONY	MOCNE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ trudności w zdobyciu kapitału</li> <li>✓ wysoki poziom ryzyka i niepewności dotyczący innowacji</li> <li>✓ ekonomia skali ograniczająca rozwój</li> <li>✓ brak dóbr komplementarnych</li> <li>✓ wysokie koszty działalności,</li> <li>✓ mała elastyczność w dostosowaniu się do potrzeb,</li> <li>✓ słabe zarządzanie,</li> <li>✓ niezadawalająca jakość produkcji i usług w porównaniu do konkurencji z krajów UE</li> <li>✓ słabe wyposażenie w kapitał finansowy i rzeczowy</li> <li>✓ niska zdolność kredytowa</li> <li>✓ brak strategii działania, koncentracja na działalności bieżącej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ zdolność szybkiego reagowania na zmiany</li> <li>✓ kadra otwarta na zmiany i skłonna do ryzyka</li> <li>✓ szybka reakcja na wewnętrzne zakłócenia i problemy</li> <li>✓ wykwalifikowana kadra i właściciel</li> <li>✓ wysoka jakość produkcji</li> <li>✓ odpowiednie zasoby finansowe</li> <li>✓ dobra opinia u klientów</li> <li>✓ uznany lider na rynku</li> <li>✓ dobre strategie</li> <li>✓ wyróżniające się zarządzanie</li> <li>✓ dobrze rozwinięta sieć dystrybucji</li> <li>✓ niskie koszty działalności,</li> <li>✓ łatwość przestawienia, dopasowania się do potrzeb rynku,</li> <li>✓ korzystna lokalizacja</li> <li>✓ obecność instytucji wspomagających</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ niski poziom inwestycji</li> <li>✓ niewykwalfikowana kadra</li> <li>✓ kłopotliwa i trudna do „przebrnięcia” biurokracja</li> <li>✓ trudności w pozyskaniu zasobów finansowych</li> <li>✓ trudności w poszukiwaniu i wykorzystaniu nowych technologii</li> <li>✓ słaby przepływ informacji w przedsiębiorstwie</li> <li>✓ brak lub słaba marka</li> <li>✓ słaba pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa</li> <li>✓ niska kultura innowacyjna</li> <li>✓ wysoki poziom inercji innowacyjnej wśród pracowników,</li> <li>✓ wysokie koszty produkcji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i uzupełniających działalność przedsiębiorstw</li> <li>✓ wysoka stopa bezrobocia, a co za tym idzie łatwa dostępność do wykwalifikowanej kadry kierowniczej i taniej siły roboczej</li> <li>✓ dobra współpraca z dostawcami i klientami</li> <li>✓ elastyczność i zdolność przystosowania się do potrzeb rynkowych</li> <li>✓ efektywne metody produkcji</li> <li>✓ nowoczesne wyposażenie</li> <li>✓ sprawne relacje z jednostkami badawczo - rozwojowymi</li> <li>✓ spójność strategii z celami przedsiębiorstwa</li> <li>✓ kompetencje badawczo – rozwojowe</li> </ul>
<b>ZAGROŻENIA</b>	<b>SZANSE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ większe możliwości technologiczne konkurentów,</li> <li>✓ duża konkurencja na rynku lokalnym, krajowym i zagranicznym</li> <li>✓ brak wsparcia innowacyjnego</li> <li>✓ zmieniające się potrzeby rynkowe</li> <li>✓ brak współpracy z ośrodkami naukowymi i jednostkami badawczo – rozwojowymi</li> <li>✓ trudna przewidywalność rynków</li> <li>✓ trudność w zdobyciu informacji</li> <li>✓ nieprawidłowo zdefiniowany segment rynku</li> <li>✓ niekorzystna polityka gospodarcza rządu</li> <li>✓ zły stan dróg</li> <li>✓ restrykcyjne przepisy prawne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ możliwość określenia wymagań klientów</li> <li>✓ duże możliwości technologiczne</li> <li>✓ pozytywne reakcje konsumentów</li> <li>✓ duży, chłonny rynek zbytu,</li> <li>✓ dostępność nowych rynków zbytu</li> <li>✓ stale rosnące potrzeby rynkowe</li> <li>✓ możliwość skorzystania z funduszy UE</li> <li>✓ poszerzenie dostępu do rynku europejskiego</li> <li>✓ skrócenie czasu transportu towarów do odbiorców z UE</li> <li>✓ wzrost zamówień od odbiorców z UE</li> <li>✓ większy ogólny popyt</li> <li>✓ większy napływ kapitału i technologii z krajów UE</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie: A. H. Jasiński (red.): *Innowacje małych i średnich przedsiębiorstw* ..., op. cit., s. 31; L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością* ..., op. cit., s. 236 – 240; Z. Pierścioneek: *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 130 i nast., J. Górnik: *Analiza SWOT małych i średnich przedsiębiorstw*, <http://www.medianet.pl/~multikra/swot.htm> (13.03.2012 r.); A. Thompson, A. Strickland: *Strategic Management*, Business Publication, Plano 1984, s. 179; S. Certo, J. Peter: *Strategic Management, Concepts and Applications*, Random House, New York 1988, s. 89

Analiza szans i zagrożeń powinna zawsze być przeprowadzana po oszacowaniu i eksploracji otoczenia oraz wewnętrznych przesłanek działania przedsiębiorstwa. Analiza ta polega na prognozowaniu zmian, mogących wystąpić w przyszłości oraz na ustaleniu,

które z tych zmian będą szansą, a które zagrożeniem dla działalności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo, aby się rozwijać i konkurować na rynku musi posiadać zdolność przewidywania zdarzeń korzystnych i ograniczania lub eliminowania występowania zjawisk niekorzystnych dla jego funkcjonowania.

Identyfikacja, analiza i ocena szans i zagrożeń pokazuje możliwe kierunki rozwoju sytuacji w analizowanym przez przedsiębiorstwo obszarze. Nie oznacza to, że wszystkie szanse są szansami, a zagrożenia — zagrożeniami dla danego przedsiębiorstwa. W głównej mierze jest to uwarunkowane stanem aktywów rynkowych przedsiębiorstwa zidentyfikowanych w toku analizy jej silnych i słabych stron. I dopiero kompozycja oraz porównanie wyników obu analiz pozwala na dokonanie diagnozy sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa i wyprowadzanie na tej podstawie wniosków planistycznych. W takich szacunkach, rozważnie trzeba jednak skupiać uwagę na tej działalności przedsiębiorstwa, która ma największą szansę rozkwitu, a jednocześnie najlepiej odpowiada zdolnościom, umiejętnościom i predyspozycjom przedsiębiorstwa. Wystrzegać się lub zaniechać natomiast należy działań i transakcji niepewnych, niosących duże ryzyko porażki zwłaszcza jeśli w danym obszarze działalności przedsiębiorstwo nie posiada mocnych atutów pozwalających na sprawną, skuteczną i efektywną rywalizację z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami. Dostrzeżenie i zrozumienie własnych mocnych i słabych stron ma duże znaczenie w modyfikowaniu i ulepszaniu strategii przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie, które wykorzystuje swoje atuty, a eliminuje słabości jest większe niż u konkurencji prawdopodobieństwo wykorzystania kreowanych przez otoczenie szans i zagrożeń.

#### **4.3. Formułowanie strategii innowacji**

W dzisiejszych czasach złożony i dynamiczny rozwój gospodarczy świata sprawia, że przedsiębiorstwa muszą planować i wdrażać strategię wzrostu i rozwoju. Sformułowanie właściwej i dobrej strategii przedsiębiorstwa jest trudne i pracochłonne. Wymaga wykonania i przeprowadzenia wielu pomiarów i analiz. Obejmuje nie tylko procesy i zjawiska zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa, czy też w jego otoczeniu. Konstruowanie strategii często wymaga przeprowadzenia badań rynkowych i społecznych, poszukiwania nowych rynków zbytu lub nowoczesnych rozwiązań technologicznych

i logistycznych<sup>374</sup>. Strategia zarządzania ze względu na swoją długodystansowość musi być poparta odpowiednim procesem przygotowawczym. Rozpoczyna się zwykle od gruntownej analizy i badania, jakie możliwości posiada przedsiębiorstwo na prowadzenie i rozwijanie działalności w przyszłości), a w dalszej kolejności następuje wybór strategii i jej wdrożenie (rysunek 4.1). Na tej podstawie ustala cele i zadania przedsiębiorstwa oraz wyznacza zakres kompetencji i odpowiedzialności za ich realizację. Współcześnie bardzo ważną umiejętnością dla przedsiębiorstwa innowacyjnego jest zdolność szybkiego dostosowywania się do zmian, czemu sprzyjać może określenie strategii innowacyjnej przedsiębiorstwa. W polityce rozwoju przedsiębiorstwa musi zostać uwzględniona innowacyjna postawa na poziomie wszystkich czynności, uwzględniających rozwój przedsiębiorstwa oraz cele i narzędzia służące do ich realizacji. Strategia innowacji dotyczy przebiegu całego procesu innowacyjnego, a jej skuteczność determinowana jest nie tylko zdefiniowaniem i rozpoznaniem rynku docelowego, lecz także doбором narzędzi/instrumentów za pomocą, których będzie realizowana. Strategia innowacyjna powinna być jednym z najważniejszych elementów strategii innowacyjnej poszczególnych regionów<sup>375</sup>. Strategia służy przedsiębiorcom i kierownikom do umacniania pozycji przedsiębiorstwa, wzrostu jego efektywności działania, czy też do sprawnego i skutecznego konkurowania<sup>376</sup>.

W literaturze organizacji i zarządzania strategia definiowana jest jako formułowanie długookresowych celów rozwoju przedsiębiorstwa i określanie narzędzi służących do jej realizacji. Zbliżoną definicję strategii przedsiębiorstwa przytacza również A.D. Chandler<sup>377</sup>, określa ją jako długofalowe cele przedsiębiorstwa, które mogą zostać zrealizowane za pomocą przyjętych wcześniej działań, koniecznych ich osiągnięcia. Strategia może dotyczyć różnych obszarów działalności gospodarczej, tj. konkretnego przedsiębiorstwa, sektora działalności, regionu, kraju bądź też może być rozpatrywana w kategorii kontynentu lub świata<sup>378</sup>.

---

<sup>374</sup> B. Kowalczyk: *Strategia rozwoju przedsiębiorstw na przykładzie Łódzkiej Drukarni Akcydensowej S.A.*, [w:] *Prace z zakresu analizy rynku i badań marketingowych*, Zeszyty naukowe nr 556, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2001, s. 207.

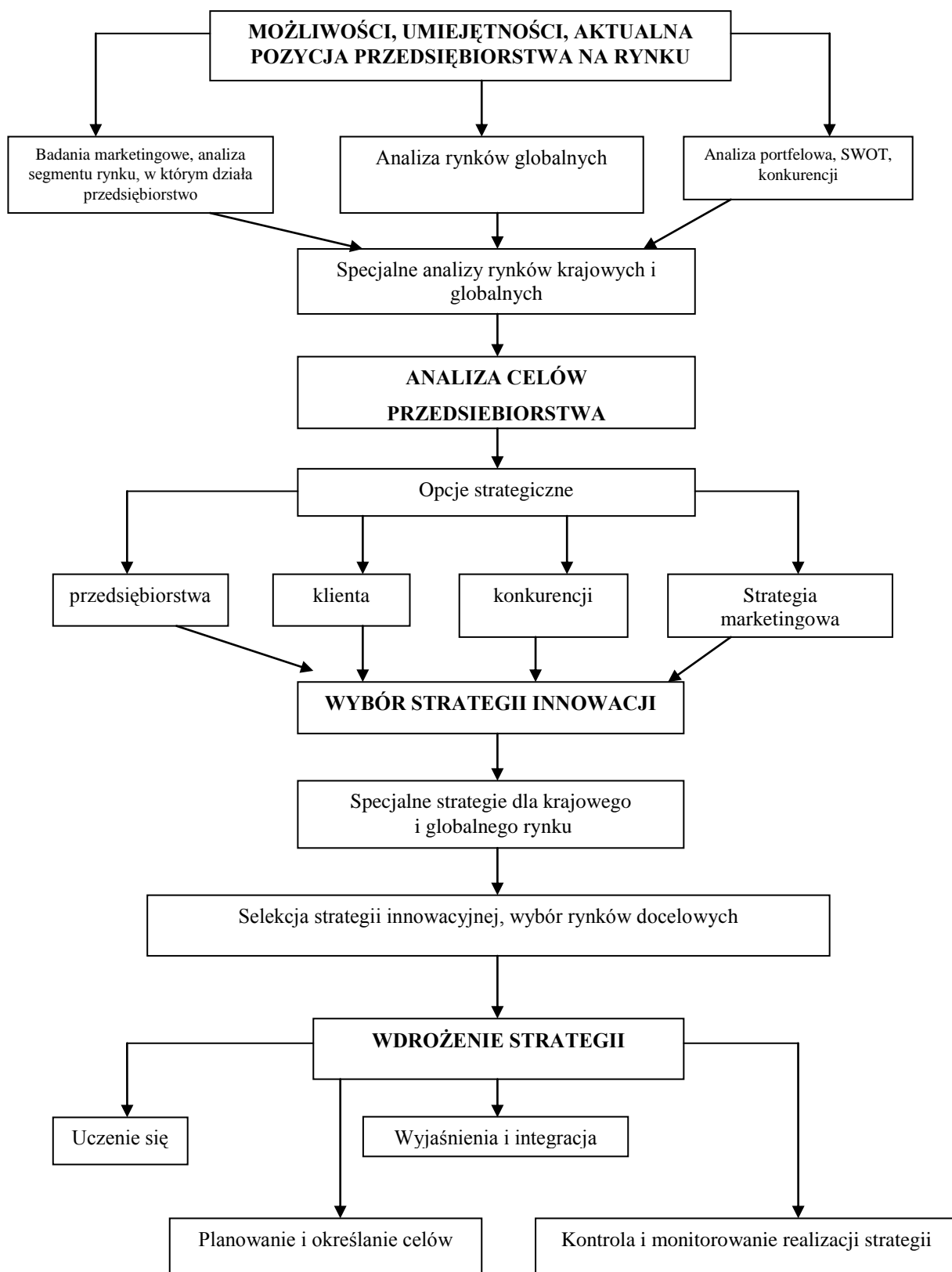
<sup>375</sup> A. H. Jasiński, A. P. Wiatrak: *Region jako ...*, op. cit., s. 95.

<sup>376</sup> J. Pasieczny: *Budowanie strategii organizacji*, [w:] J. Bogdanienko (red.): *Organizacja i zarządzanie w zarysie*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 67.

<sup>377</sup> A.D. Chandler: *Strategy and Structure*, MIT Press Cambridge 1962, s. 13.

<sup>378</sup> L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością ...*, op. cit., s. 231 i nast.

**Rysunek 4.1. Formułowanie strategii innowacji**



Źródło: A. Pomykański: *Zarządzanie...*, op. cit., s. 290

Wybór strategii obrazuje w jaki sposób przedsiębiorstwa wykorzystują swoje potencjalne i obecne możliwości w realizacji założonych celów. A ponieważ strategia dotyczy długookresowych celów, dlatego powinna być kojarzona z rozwojem przedsiębiorstwa.

Działalność przedsiębiorstwa uzależniona jest w dużym stopniu od otoczenia w którym funkcjonuje, dlatego H.I. Ansoff<sup>379</sup> określa strategię jako miejsce i powiązania przedsiębiorstwa z jego otoczeniem, które pozwolą mu na osiągnięcie sukcesu w działalności. K. Obłój definiuje strategię jako koncepcję działania, przyjętą i zaakceptowaną przez kierownictwo przedsiębiorstwa, której wdrożenie ma zapewnić osiągnięcie założonych wcześniej długookresowych celów przedsiębiorstwa. Autor ten wymienia również cztery podstawowe **elementy, składające się na strategię przedsiębiorstwa**<sup>380</sup>:

1. **Domena działania**, która precyzuje komu i w jakim miejscu przedsiębiorstwo będzie oferować swoje produkty i świadczyć usługi,
2. **Strategiczna przewaga**, której budowa i wykorzystanie jest ważnym zadaniem dla przedsiębiorstwa. Oznacza ona poprawę i wzrost swojej pozycji konkurencyjnej w stosunku do konkurencji w ramach wybranej dziedziny działalności przedsiębiorstwa,
3. **Cele strategiczne**, wyznaczają zakres i czas realizacji założonych zadań,
4. **Funkcjonalne programy działania**, których zadaniem jest przełożenie zadań strategicznych na konkretnie wyznaczone i określone działania w obszarze poszczególnych funkcji organizacyjnych przedsiębiorstwa.
5. Działalność innowacyjna jest nierozdzielnie związana z tworzeniem i realizowaniem strategii innowacyjnej, którą A.H. Jasiński<sup>381</sup> definiuje jako *długofalowy plan rozwoju technicznego przedsiębiorstwa i jej produktów/usług*. Jej podstawową cechą jest tymczasowość, bowiem powinna być ona elastyczna i podlegać zmianom otoczenia<sup>382</sup>.

Zasadniczo można przyjąć, że strategia innowacji to długoterminowy plan zarządzania działalnością innowacyjną, która wpisuje się w ogólną politykę działalności i która może mieć różny stopień powiązania. Państwo może mieć swoją strategię innowacji, podobnie

---

<sup>379</sup> H.I. Ansoff: *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 50.

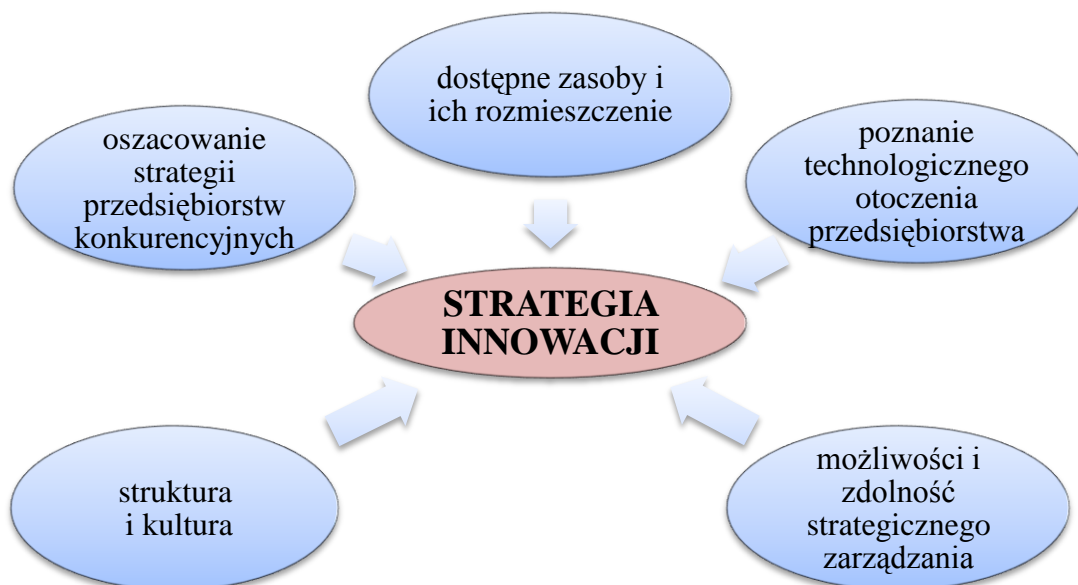
<sup>380</sup> K. Obłój: *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 28.

<sup>381</sup> A. H. Jasiński (red.): *Innowacje małych i średnich przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 28.

<sup>382</sup> Ibidem, s. 31.

jak przedsiębiorstwa czy jednostki biznesowe<sup>383</sup>. Strategia innowacji dotyczy przede wszystkim planowania i wdrażania nowych, ulepszonych bądź zmodernizowanych produktów, procesów technologicznych, systemów zarządzania. Elementy strategii innowacji zaprezentowali R. Burgelman, M. Maidique oraz S. Wheelwright (rysunek 4.2).

**Rysunek 4.2. Komponenty strategii zarządzania innowacjami**



Źródło: R. Burgelman, M. Maidique, S. Wheelwright: *Strategic Management of Technology and Innovation*, Irwin, Chicago 1996, s. 9

G. Akman oraz C. Yilmaz<sup>384</sup> określają natomiast wymiary strategii innowacyjnej:

1. **Postawa agresywna** wobec pojawiających się szans rynkowych, bycia liderem na rynku, tworzenia innowacji radykalnych,
2. **Możliwość analizy i monitorowania otoczenia** i wykorzystywania sygnałów pomagających w tworzeniu i generowaniu innowacji,
3. **Obrona** istniejącej pozycji na rynku
4. **Ukierunkowanie na przyszłość**, zdolność do prognozowania zmian oraz określania przyszłych potrzeb rynkowych,
5. **Aktywność** w bieżącym i ciągłym poszukiwaniu szans i okazji do zmian,
6. **Zdolność** do podejmowania działań ryzykownych.

<sup>383</sup> A. Pomykański: *Zarządzanie innowacjami...*, op. cit., s. 263.

<sup>384</sup> G. Akman, C. Yilmaz: *Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: An Empirical Analysis in Turkish Software Industry*, *International Journal of Innovation Management*, vol. 12(1)/2008, s. 77.

Strategia innowacji zawiera w sobie podstawową koncepcję: innowacja jest bardzo ważna, ale równie ważny jest sposób jej realizacji i wdrożenia. Nawet najlepsza i najskuteczniejsza innowacja może zostać zniszczona i zmarnowana poprzez niedoskonałe zarządzanie, zatem nie powinna ona skupiać się na samej innowacji a na przewidywaniu i prognozowaniu jej skutków i następstw<sup>385</sup>. Określając strategię innowacji przedsiębiorcy powinni przewidywać przyszłe zdarzenia i przygotowywać przedsiębiorstwa do stawienia im czoła, orientując się jednak w tym, co jest możliwe do wykonania, a co nie, co jest korzystne i wartościowe, oraz czego należy wystrzegać się. Przedsiębiorca powinien także znać obraz „możliwych przyszłości”, sprecyzować i przedstawiać potencjalne i najważniejsze opcje wyboru, równocześnie dostrzegając możliwość zaistnienia nowych zjawisk, które powstaną w przyszłości i być zdolnym do zachowania się wobec zjawisk dzisiejszych, które mogą ulec określonym zmianom w przyszłości. Taki obraz prawdopodobnych kierunków rozwoju czynią łatwiejszym wybór działań dla przyszłości<sup>386</sup>. Za kluczowe cechy strategii innowacyjnej wymienia się<sup>387</sup>: tworzenie i określanie portfela innowacji, powiązanie go z długookresową strategią przedsiębiorstwa i dostosowywanie do potrzeb rynkowych, powiązanie strategii biznesowych i rozwojowych oraz nieustanną relację i partnerstwo pomiędzy pracownikami różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa.

W tworzeniu strategii innowacyjnej bardzo ważne jest tworzenie i posiadanie bazy informacji, która pomoże przedsiębiorstwu zmieniać lub korygować swoje zachowanie na rynku. Dla zaprojektowania i realizacji strategii istotne jest posiadanie informacji o rynku, produktach i technologii, możliwościach realizacyjnych procesów innowacyjnych, możliwościach produkcyjnych, nakładach na marketing, pracach naukowo - badawczych oraz o środowisku i otoczeniu przedsiębiorstwa<sup>388</sup>. Warto jednak pamiętać, że przedsiębiorstwa nie są w stanie do końca przewidzieć co stanie się z innowacją, dlatego też realizacja strategii może ulec zmianie lub zostać przeformułowana.

---

<sup>385</sup> A. Francik: *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wyd. AE, Kraków 2003, s. 151.

<sup>386</sup> A. Zych: *Strategie rozwoju przedsiębiorstw na terenie powiatu tarnobrzskiego*, [w:] L. Kaliszczak, S. Marczyk (red.): *Spoleczne i ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości – subregion tarnobrzski w procesie zmian*, Wyd. PWSZ im. prof. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg 2003, s. 113.

<sup>387</sup> W. Janasz: *Procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie*, [w:] S. Marek, M. Białasiewicz (red.): *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008, s. 293.

<sup>388</sup> L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością ...*, op. cit., s. 262 i nast.

Dobrze sformułowana strategia innowacji powinna odpowiadać na następujące pytania<sup>389</sup>:

- ✓ jakie zdolności technologiczne i zasoby są potrzebne do utrzymania lub poprawy pozycji konkurencyjnej?
- ✓ na jakim poziomie i jakich technologii potrzebujemy do stworzenia koncepcji innowacji, a w późniejszym etapie do jej zrealizowania?
- ✓ z jakich źródeł powinna pochodzić technologia?
- ✓ kiedy powinniśmy wprowadzić nową technologię na rynek?
- ✓ jak zarządzać technologią i innowacjami w przedsiębiorstwie?

Formułowanie strategii innowacji wymaga od przedsiębiorstw zdolności do rozpoznawania i identyfikacji potrzeb zgłaszanych na rynku, kompetencji w realizacji procesów innowacyjnych, umiejętności szybkiego rozpoznania słabych stron działalności przedsiębiorstwa oraz biegłości w poszukiwaniu i pozyskiwaniu pomysłów na innowację. Przedsiębiorstwa muszą odpowiedzieć sobie na pytanie czy budować zupełnie nową strategię innowacji, czy też taniej i szybciej skorzystać z już istniejących, poprawiając je i modyfikując pod kątem własnej specyfiki działania.

Przy określaniu strategii przedsiębiorstwa stosują zazwyczaj dwa podejścia: modelowe i empiryczne. **Podejście modelowe (klasyczne)** zakłada analizę obecnej sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa i jego otoczenia, formułowanie strategii oraz plan wdrożenia i kontroli realizacji strategii. Natomiast **podejście empiryczne** bazuje na badaniach i wykorzystywaniu doświadczeń innych przedsiębiorstw, które osiągnęły sukces w tym zakresie<sup>390</sup>.

Formułując strategię innowacji przedsiębiorstwo musi dokonać analizy i oceny rynku, zasobów w otoczeniu, określić rodzaj strategii, ustalić jakie nakłady będą niezbędne do stworzenia strategii innowacji oraz sprecyzować jak będzie ona wdrażana i kontrolowana<sup>391</sup>.

Do głównych etapów formułowania strategii innowacyjnej można zaliczyć<sup>392</sup>:

- 1. Identyfikację zasobów przedsiębiorstwa oraz jego pozycji rynkowej,**
- 2. Rozpoznanie potrzeb rynkowych i ich odbiorców,**

---

<sup>389</sup> R. Burgelman, M. Maidique, S. Wheelwright: *Strategic Management* ..., op. cit., s. 33 i nast.

<sup>390</sup> A. Pomykański: *Zarządzanie innowacjami*..., op. cit., s. 289 i nast.

<sup>391</sup> A. H. Jasiński (red.): *Innowacje małych i średnich przedsiębiorstw*..., op. cit., s. 31.

<sup>392</sup> L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością* ..., op. cit., s. 235.



- 3. Określenie działań** na każdym etapie procesu innowacyjnego,
- 4. Wybór metod i narzędzi** służących do realizacji założonej przez przedsiębiorstwo strategii innowacyjnej,
- 5. Zdefiniowanie obszarów** i alternatyw dla zastosowania innowacji,
- 6. Ustalenie planu** dotyczącego przeprowadzenia i wdrożenia założonej strategii innowacyjnej,
- 7. Zidentyfikowanie możliwości usprawnienia** lub kontroli na każdym etapie realizacji strategii,
- 8. Analizę i ocenę wyników** przeprowadzonych działań innowacyjnych,
- 9. Określenie i wskazanie zmian** jakie zostaną wprowadzone po wdrożeniu innowacji.

Gdy przedsiębiorstwo sporządzi rodzaje strategii innowacji musi dokonać wyboru jednej z nich. Każda strategia zdeterminowana jest czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi, charakterystycznymi dla danego przedsiębiorstwa oraz wymaga innych nakładów. Najważniejszym jednak kryterium wdrożenia danej strategii jest dla przedsiębiorstw wzrost konkurencyjności oraz efektywności działania<sup>393</sup>.

Ze strategii powinno wynikać bieżące zarządzanie działalnością innowacyjną, czyli generowanie wymaganych zmian oraz oddziaływanie na skalę, natężenie czy kierunek procesów innowacyjnych<sup>394</sup>. Należy jednak zaznaczyć, iż stosowanie strategii działalności w małych przedsiębiorstwach jest o wiele trudniejsze z powodu chociażby trudności z dostępem do zasobów, z problemem badania, rozpoznania i identyfikacji rynków oraz z powodu większych trudności z oceną i analizą zmian dokonujących się na rynku. W związku z tym budowanie i realizacja działań strategicznych dotyczących innowacyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach ma charakter intuicyjny, polegający na szybkim dopasowaniu się do zaistniałej sytuacji.

#### **4.4. Strategie zarządzania działalnością innowacyjną**

Ze względu na zachodzące w gospodarce przemiany oraz rosnące i stale ewoluujące potrzeby na rynku regionalnym, krajowym i międzynarodowym strategia innowacyjna powinna być bardzo elastyczna. Ważnym aspektem działalności innowacyjnej jest wybór odpowiedniego modelu strategii innowacji. Nie ma jednej strategii, która decydowałaby

---

<sup>393</sup> L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością* ..., op. cit., s. 257.

<sup>394</sup> W. Janasz: *Innowacyjne strategie* ..., op. cit., s. 147.

o sukcesie i powodzeniu każdego przedsiębiorstwa, a jej określenie może być różne ze względu na przyjęte kryteria.

Strategie innowacyjne najczęściej dzieli się na dwa rodzaje<sup>395</sup>:

**1. Strategie intrawersyjne:**

- ✓ *strategie atrakcyjności* produktów i ugruntowania swojej pozycji na rynku,
- ✓ *strategie produktowe*,
- ✓ *strategie produktywności* kapitału ludzkiego i zasobów kapitałowych,

**2. Strategie ekstrawersyjne:**

- ✓ *strategie ofensywne*, będące wynikiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- ✓ *strategie defensywne*, dotyczące liderów rynkowych i ich działań dotyczących utrzymania lub wzmocnienia *status quo*,
- ✓ *strategie kontrofensywne*, prowadzące do przedłużenia życia oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów oraz osiągnięcia lepszych wyników od konkurencji.

P.F. Drucker wymienia cztery rodzaje strategii<sup>396</sup>:

**1. Być najpierwszym i najsilniejszym,**

**2. Uderzać w nich tam, gdzie ich nie ma** – strategia ta ma postać twórczego naśladownictwa lub „przedsiębiorczego judo”, czyli określenie strategii dostosowanej do konkretnego segmentu rynku,

**3. Zlokalizowanie i zajęcie i zdobycie kontroli w niszy rynkowej;**

**4. Modyfikacja ekonomicznych cech produktu, rynku**, poprzez zmianę ceny lub lepsze dostosowanie do potrzeb konsumenta.

L. Kwieciński, K. Moszkowicz oraz J. Sroka wymieniają następujące rodzaje strategii innowacyjnych<sup>397</sup>:

- 1. Strategia przetrwania** – przedsiębiorstwo stara się utrzymać swoją dotychczasową pozycję na rynku. Jest to strategia defensywna, ponieważ prowadzi ona do porażki przedsiębiorstwa,
- 2. Strategia rozwoju** – jest to ofensywna strategia innowacyjna, ponieważ przedsiębiorstwa ją stosujące poszukują nowych rynków zbytu dla swoich produktów/usług, unowocześniają i modyfikują te, które mają w swojej ofercie oraz nie powstrzymują się inwestycji;

---

<sup>395</sup> W. Janasz: *Procesy innowacyjne* ..., op. cit., s. 290 i nast.

<sup>396</sup> P.F. Drucker: *Innowacja* ..., op. cit., s. 224 i nast.

<sup>397</sup> L. Kwieciński, K. Moszkowicz, J. Sroka: *Innowacyjność i internacjonalizacja* ..., op. cit., s. 23 i nast.

**3. Strategia konkurencji** – polega na wypracowaniu długookresowej pozycji konkurencyjnej na rynku w stosunku do innych przedsiębiorstw. Według M.E. Portera<sup>398</sup> przewagę konkurencyjną można uzyskać za pomocą przywództwa kosztowego czy też wyróżnienia swojej oferty na tle produktów konkurencyjnych. Z kolei K. Obłój<sup>399</sup> uważa, że kluczem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest konkurencyjna cena, dobra jakość oferowanych produktów oraz wypracowanie rzetelnego i solidnego sposobu ich dystrybucji,

**4. Strategia współpracy**, polegająca na tworzeniu aliansów. Alianse pomagają w połączeniu wspólnych sił przy realizacji określonego celu, ale pomagają jednocześnie zachować przedsiębiorstwom niezależność strategiczną.

Ch. Freeman natomiast proponuje klasyfikację strategii innowacyjnych ze względu na wysiłek badawczo – rozwojowy przedsiębiorstwa oraz wielkość nakładów na badania i rozwój. Wymienia on strategie<sup>400</sup>:

- 1. Ofensywną** – bardzo ryzykowną, ale przynoszącą duże zyski oraz wymagającą dużych nakładów, doświadczenia oraz rzetelnego systemu przepływu informacji,
- 2. Defensywną** – opartą na założeniu utrzymania *status quo*, poprzez modernizację i unowocześnienie istniejących już rozwiązań innowacyjnych,
- 3. Imitacyjną** – opartą na szkoleniu pracowników i znacznych nakładach finansowych na zakup licencji i patentów rozwiązań stosowanych przez inne przedsiębiorstwa, przez co przedsiębiorstwa je stosujące nie ponoszą dużego ryzyka, ale też nie osiągają przewagi nad konkurencją,
- 4. Zależną** – polegającą na współpracy z innymi podmiotami np. poprzez produkcję półfabrykatów, komponentów i akcesoriów na zamówienie tych przedsiębiorstw,
- 5. Tradycyjną** – przedsiębiorstwa wprowadzają niewielkie zmiany w swoim asortymencie, dostosowując się do wymagań rynku, ale nie kreując nowych potrzeb u konsumentów,
- 6. Oportunistyczną (okazyjną)** – skuteczną, ale tylko w krótkim okresie. Polega ona na sprzedaży wyrobów poniżej kosztów produkcji, aktywizując jednocześnie poziom sprzedaży.

---

<sup>398</sup> M.E. Porter: *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 50 i nast.

<sup>399</sup> K. Obłój: *Strategia ...*, op. cit., s. 56.

<sup>400</sup> Ch. Freeman: *The Economics ...*, op. cit., s. 170 – 183.

Osiem rodzajów strategii innowacyjnych wyróżnia B. Twiss. Oprócz strategii ofensywnej i defensywnej wyróżnił on strategie<sup>401</sup>:

1. **Zakupu licencji**, czyli nabywanie pomysłów innych przedsiębiorstw,
2. **Unikania**, stosowana zazwyczaj przez mniejsze przedsiębiorstwa i polegająca na unikaniu konfrontacji z konkurentami. Bazuje ona na analizie atutów i słabości liderów rynkowych,
3. **Kreowania rynku**, czyli tworzenie nowego rynku zbytu poprzez oferowanie zupełnej nowości zaspokajającej potrzeby klientów,
4. **Niezależną**, odnoszącą się do produktów, kiedy to zmniejsza się udział w rynku wyrobu starego a rośnie nowego,
5. **Pozyskiwania wysoko wykwalifikowanych kadr** – uważana jest za nieetyczną ponieważ może polegać np. Na wykupieniu specjalistów od konkurencji,
6. **Pozyskiwania innych przedsiębiorstw** (przejęcia, fuzje).

Innowacja bardzo często jest uzależniona od skali i intensywności wiedzy oraz wymiany informacji, poglądów czy też pomysłów i idei przez przedsiębiorstwa i inne jednostki. Na tej podstawie można wyróżnić trzy rodzaje strategii działań innowacyjnych, wynikających z ogólnej koncepcji zarządzania wiedzą przez przedsiębiorstwa<sup>402</sup>:

1. **Strategia wewnętrznej kreacji wiedzy (strategie izolowane)**, która jest niezbędna do realizacji procesu innowacyjnego. Składają na nią następujące stadia: poszukiwanie pomysłu (koncepcji) wynalazku, poszukiwanie nowych rozwiązań konstrukcyjnych, powstanie i rozwój prototypu, dostosowanie produktu do wymagań rynku oraz wprowadzenie go na rynek. Stosowanie tej strategii do realizacji działalności innowacyjnej oparte jest na metodzie prób i błędów oraz na wykorzystywaniu własnych badań i własnych zespołów badawczych,
2. **Strategia lokalnego rozszerzenia wiedzy** – stosującą tą strategię przedsiębiorstwa wykorzystują powiązania z lokalnymi podmiotami, które są zainteresowane wynikami zastosowania i wdrożenia pomysłu innowacyjnego. Należą do nich m. in. uczelnie wyższe, konkurenci, klienci, dostawcy i inni. Strategia ta polega na obserwacji, monitorowaniu oraz selekcji praktyk stosowanych przez konkurencję,
3. **Strategia globalnego transferu wiedzy** polega na poszukiwaniu i wykorzystywaniu wiedzy międzynarodowej (seminaria, internet, aliance pomiędzy przedsiębiorstwami,

---

<sup>401</sup> B. Twiss: *Managing Technological Innovation*, Longman, London 1980, s. 27 – 55.

<sup>402</sup> J. Duraj, M. Papiernik – Wojdera: *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 98 i nast.

doświadczenia zagranicznych dostawców czy konkurentów) do zmniejszania dystansu innowacyjnego.

Ostatnie dwa rodzaje strategii można również nazwać **strategiami wiązanymi**, wymagającymi współpracy z innymi, krajowymi i zagranicznymi, podmiotami gospodarczymi.

Inny podział strategii innowacyjnych dla przedsiębiorstw, które wiedzę i edukację traktują jako fundament swojego rozwoju wymienia L. Białoń<sup>403</sup>:

1. **Strategia edukacji klienta** – polega na identyfikacji potrzeb zgłaszanych na rynku przez konsumentów, a następnie na informowaniu ich o dostępności i zaletach produktów, które te potrzeby będą zaspokajać,
2. **Strategia edukacji pracowników**, polegająca na szkoleniu pracowników na różnych kursach czy treningach. Bardzo istotne jest tutaj szkolenie pracowników rozwijające ich zdolności do kreowania i wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie.

Celem działalności innowacyjnej jest wygenerowanie nowego, innowacyjnego produktu. Jeżeli weźmiemy pod uwagę najważniejszy czynnik, dzięki któremu ona powstaje to możemy wyróżnić następujące rodzaje strategii innowacyjnych:

- ✓ **produktową** – przedsiębiorstwo dąży do zróżnicowania swojej oferty rynkowej poprzez produkcję całkiem nowych produktów, ulepszanie produktów i ich modyfikacja pozwalająca na oszczędność dostępnych zasobów i obniżkę kosztów wytworzenia,
- ✓ **technologiczną**, polegającą na wprowadzaniu nowych rozwiązań technologicznych lub modyfikowaniu i unowocześnianiu istniejących,
- ✓ **organizacyjną** – wynikającą ze zmian technologicznych i produktowych oraz z modyfikacji podejścia do podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje.

Analogicznego podziału strategii innowacji można dokonać biorąc pod uwagę efekty rzeczowe jako wynik stosowania strategii innowacyjnych<sup>404</sup>:

1. **Strategia doskonalenia produktów** - wprowadzanie nowych lub ulepszonych produktów, poprawa jakości produktów,
2. **Strategia kształtowania procesów technologicznych** - wybór odpowiedniej technologii, która gwarantuje obniżenie kosztów i wzrost produkcji,

---

<sup>403</sup> L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością* ..., op. cit., s. 251 i nast.

<sup>404</sup> W. Janasz: *Procesy innowacyjne* ..., op. cit., s. 292.

### 3. Strategia zmian organizacyjnych - ocena własnych struktur organizacyjnych o możliwości współpracy z innymi przedsiębiorstwami, aliance strategiczne.

Strategie innowacyjne można również określić ze względu na rozmiar zmian jakich dotyczą. Wyróżniamy tutaj **strategie przyrostowe**, polegające na przekształceniu i poprawianiu rozwiązań innowacyjnych oraz **strategie przełomowe**, czyli radykalne, duże i rozległe zmiany innowacyjne.

Przedsiębiorstwa, które mają ugruntowaną pozycję w zakresie działalności innowacyjnej wytrwale i konsekwentnie wykorzystują stare pomysły jako źródło powstawania nowych rozwiązań. Jak piszą A. Hargadon oraz R.I. Sutton<sup>405</sup> jest to strategia, która powiązana z usługami brokerskimi, z jednym wyjątkiem, dotyczy wiedzy, a nie finansów. Przedsiębiorstwa stosujące taką strategię przechowują koncepcje dotyczące wcześniejszych pomysłów, które następnie łączą z nowymi konceptami i w ten sposób znajdują nowe rozwiązania zaspokajające potrzeby ujawniające się na rynku. Zastosowanie w zarządzaniu innowacjami **strategii brokera** pomaga zagospodarować wcześniejsze, wykorzystane już pomysły innowacyjne, ale w nowym otoczeniu i w postaci nowych koncepcji lub nowych konfiguracji. Cykl innowacyjny składa się tutaj z czterech etapów: wyszukanie pomysłów, utrzymanie ich przy życiu, opracowanie nowych zastosowań oraz realizacja najlepszych koncepcji.

Podstawą każdej strategii jest rozpoznanie otoczenia, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje<sup>406</sup>. Nieustannie zmieniające się otoczenie wymusza na przedsiębiorstwach podejmowanie nowych, nieprogramowych decyzji oraz bezustanne obserwowanie zmian w nim zachodzących. Stawiając za punkt wyjścia dostosowywanie się do zmian występujących w otoczeniu można wyróżnić następujące rodzaje strategii działalności innowacyjnej przedsiębiorstw<sup>407</sup>:

- **strategia opóźnionego dostosowywania się do zmian w otoczeniu**, kiedy przedsiębiorstwo musi znaleźć rozwiązanie lub zmaterializować produkt, będący reakcją na zapotrzebowanie na rynku.
- **strategia wyprzedzania zmian w otoczeniu**, mająca miejsce, kiedy przedsiębiorstwo ma już gotowy innowacyjny produkt, będący odpowiedzią na potrzeby, które już pojawiły się na rynku,

---

<sup>405</sup> A. Hargadon, R.I. Sutton: *Twoja firma ...*, op. cit., s. 64.

<sup>406</sup> A.H. Jasiński: *Zarządzanie innowacjami – aspekty teoretyczne*, Przegląd Organizacji nr 11/2006, s. 11.

<sup>407</sup> A.H. Jasiński (red.): *Innowacje małych i średnich...*, op. cit., s. 30.

- **strategia kreowania zmian w otoczeniu**, mająca miejsce w sytuacji kiedy przedsiębiorstwo wprowadza na rynek innowacyjny, nie znany dotąd produkt lub usługę i tym samym kreuje potrzeby konsumenta.

Jednocześnie przedsiębiorstwo nie może koncentrować się na jednym produkcie, ale powinno dokonywać analizy i oceny portfela całego asortymentu produktów. Jest to podstawa do sformułowania i przeprowadzania **portfelowej strategii produktu** (*product portfolio strategy*)<sup>408</sup>, która ustala wzajemne relacje pomiędzy produktami, ale również przyporządkowuje określonym ich grupom konkretne działania. Zestaw decyzji przyporządkowanych do konkretnego produktu zależy więc nie tylko od fazy cyklu życia, w którym się znajduje, ale również od relacji produktu do innych oferowanych przez przedsiębiorstwo. Na szybkość i ostateczny charakter wprowadzonych przez przedsiębiorstwo innowacji ma również wpływ konkurencyjność wewnątrz danego sektora, w którym ono działa. W związku z tym można wyróżnić następujące rodzaje strategii innowacyjnej działalności przedsiębiorstwa<sup>409</sup>:

1. **Strategia kontynuowania rozwoju posiadanego przez przedsiębiorstwo asortymentu produktów**, która polega na odmładzaniu, modyfikowaniu lub ulepszaniu, aż do utraty całkowitej atrakcyjności rynkowej, wyrobów znajdujących się w ofercie, względem produktów konkurencyjnych,
2. **Strategia pierwszeństwa na rynku dzięki nowemu, innowacyjnemu produktowi (ofensywna)** – jej podstawowym celem jest odebranie rynku konkurencji lub zdobycie i opanowanie całkiem nowego. Strategia ta nosi w sobie bardzo duże ryzyko i niepewność z powodu zwiększonych nakładów na działalność badawczo – rozwojową lub możliwość nietrafienia w gust i preferencje nabywców, chociaż wynikać z niej może dużo korzyści, w postaci zwiększonego zysku, poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku czy też poprawy wizerunku przedsiębiorstwa, którego konsekwencją może być zwiększenie sprzedaży produktów, które oferowane były przez niego dotychczas,
3. **Strategia naśladowania lidera (defensywna)**, której podstawowym celem jest utrzymanie status quo, poprzez rozwój i ulepszanie produktów mogących skutecznie rywalizować z ofertą konkurencji,

---

<sup>408</sup> J. Altkorn: *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2002, s. 138 – 139.

<sup>409</sup> B. Rogoda: *Przedsiębiorczość i innowacje...*, op. cit., s. 35 – 36.

**4. Strategia długoterminowych badań nad nowymi produktami** – bardzo kosztowna i ryzykowna strategia polegająca na poszukiwaniu nowych technologii oraz na wychwytywaniu z otoczenia nowych trendów na rynku.

Podobną klasyfikację strategii innowacji proponują Ch. Hill oraz G.J. Jones, wyróżniając<sup>410</sup>:

- 1. Strategię uaktualnienia i modernizacji produktów wytwarzanych,**
- 2. Strategię dostosowywania technologicznego produktu wytwarzanego,**
- 3. Strategię naśladownictwa produktu konkurencyjnego,**
- 4. Strategię definitywnie nowego produktu.**

**Strategię naśladownictwa (imitacyjną)** można również określić z punktu widzenia czasu potrzebnego do wdrożenia innowacji. Ponadto wyróżnia się tutaj **strategie pionierskie**, charakteryzujące się wprowadzeniem do praktyki pełnej „nowości” przez lidera rynkowego.

Obierając za punkt wyjścia stopień nowości produktu można sformułować inny podział strategii innowacyjnych, dzieląc je na<sup>411</sup>:

- 1. Strategia penetracji rynku**, ma miejsce gdy przedsiębiorstwo oferuje niezmienny produkt na dotychczasowym rynku. Polega na dążeniu do powiększenia częstotliwości korzystania z produktów np. Proponowanie użytkowania produktów dla dzieci również dorosłym,
- 2. Strategia rozwoju rynku** (rynek: nowy – produkt: dotychczasowy), czyli zdobycie i opanowanie nowego segmentu rynku lub odbiorców na nowej lokalizacji geograficznej,
- 3. Strategia rozwoju produktu** (rynek: dotychczasowy – produkt: nowy), polega na oferowaniu zmodyfikowanego lub unowocześnionego produktu dla dotychczasowych klientów, z zachowaniem obecnej polityki przedsiębiorstwa,
- 4. strategia innowacji**, polegająca na oferowaniu nowego produktu, ale dla zupełnie nowej grupy odbiorców, przy wykorzystaniu dotychczasowego wizerunku i marki przedsiębiorstwa.

**Strategie rynkowe** polegają głównie na utrzymywaniu lub rozszerzaniu dotychczasowych rynków zbytu oraz na poszukiwaniu nowych nisz rynkowych.

---

<sup>410</sup> Ch. Hill, G. J. Jones: *Strategic Management*. ..., op. cit., s. 20 i nast.

<sup>411</sup> B. Rogoda: *Przedsiębiorczość i innowacje*..., op. cit., s. 37 – 38.



Inną, ale stosowaną przez przedsiębiorstwa strategią jest **strategia niewoli cenowej**, polegająca na „uzależnieniu” konsumenta od produktów danego przedsiębiorstwa, co gwarantuje mu osiąganie systematycznych przychodów. Polega ona na obniżeniu ceny produktu podstawowego (np. drukarki) i zwiększeniu ceny produktu dodatkowego (np. tusz lub atrament do drukarki). Przedsiębiorstwa stosujące ten rodzaj strategii bardzo często wytwarzają swoje wyroby tak aby nie można było zastosować innych, konkurencyjnych produktów.

Innym rodzajem strategii pozwalającej na zdobycie przewagi konkurencyjnej jest **strategia agresywnej walki cenowej**, ale podstawową jej wadą jest konieczność posiadania przez przedsiębiorstwo ją stosujące znacznych środków finansowych.

W wąskim ujęciu zarządzanie działalnością innowacyjną można sprowadzić do konkretnej np. marketingowej działalności przedsiębiorstwa rozumiejąc je jako opracowanie i zastosowanie nowej, zmienionej marketingowej strategii, techniki czy też struktury<sup>412</sup>. W związku z tym, obierając za punkt wyjścia rynek, w którym działa przedsiębiorstwo strategie innowacyjne można sklasyfikować następująco<sup>413</sup>:

- **innowacje zdominowane przez marketing,**
- **innowacje przez nabycie z zewnątrz nowych koncepcji naukowych i technicznych,**
- **innowacje zorientowane na wynalazki,**
- **innowacje ukierunkowane na rynek.**

Warto tutaj wskazać na jeszcze jedną cechę rynku, która w ostatnich latach nabiera coraz większego znaczenia, czyli wymuszanie ekologicznej działalności przedsiębiorstw. J. Bogdanienko, M. Haffer oraz W. Popławski przytaczają w związku z tym dwa pojęcia – **zielone przedsiębiorstwo i zielone zarządzanie**, które to zmuszają podmioty gospodarcze do uwzględniania wpływu ich działalności na ekosystem<sup>414</sup>. Przedsiębiorstwa stosujące **strategię ekologizacji**<sup>415</sup> produkują ekologiczne produkty, stosują procesy lub opakowania przyjazne środowisku naturalnemu, ale również zmniejszają odpady poprodukcyjne poprawiają jakość swoich produktów bez zwiększania zużycia zasobów naturalnych (woda, energia). I. Kirzner pisze, że innowacyjność wynika z dostępu przedsiębiorstw

---

<sup>412</sup> M. Mol, J. Birkinshaw: *Management Innovation In the UK*, DIUS Research Report 0907, Department for Innovation, Universities & Skills, May 2009, s. 2.

<sup>413</sup> A. H. Jasiński: *Zarządzanie innowacjami* ..., op. cit., s. 11.

<sup>414</sup> J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski: *Innowacyjność* ..., op. cit., s. 32.

<sup>415</sup> W literaturze przedmiotu strategie te nazywane są również strategiami oszczędności zasobów i strategiami wzrostu jakości produktów. Por L. Białoń (red.): *Zarządzanie działalnością* ..., op. cit., s. 253.

do różnych informacji. Uznaje on, iż naśladownictwo jest także jedną z form innowacyjności – nie tak przełomową jak innowacje według J.A. Schumpetera, ale na pewno o niższym poziomie ryzyka. Dlatego też można tutaj wyróżnić **strategię stosowania imitacji istniejących już produktów i rozwiązań (naśladownictwa)**, polegającą na oferowaniu przez przedsiębiorstwa produktów po niższej cenie niż innowator i nie oznaczone jego marką. Takie produkty – klony są wyrobami legalnymi, ponieważ ich produkcja odbywa się po wygaśnięciu ochrony prawnej<sup>416</sup>. Strategia naśladownictwa to wybór sprawdzonej już przez inne przedsiębiorstwa drogi prowadzącej do rozwoju i wzrostu efektywności przedsiębiorstwa i w pewnych warunkach może stać się przyczynkiem do realizacji **strategii wyprzedzenia**, cechującej się pomysłowością i błyskotliwością, ale wymagającą dużych nakładów inwestycyjnych<sup>417</sup>.

Na zachowania innowacyjne przedsiębiorstw ma również wpływ otoczenie i rywalizacja z konkurentami. Przedsiębiorstwa innowacyjne nastawione na strategiczne zarządzanie działalnością innowacyjną powinny łączyć procesy przebiegające w swoim wnętrzu z otoczeniem, w którym funkcjonują. W związku z tym przedsiębiorstwo może przyjąć strategię działalności jego poszczególnych obszarów funkcjonalnych<sup>418</sup>:

- **strategia kosztowa**, w której przewagę konkurencyjną pozwalają uzyskać niskie koszty produkcji,
- **strategię niszy technologicznej** (np. uniwersalność, powszechność oferty asortymentowej),
- **strategię komputerowo zintegrowanej produkcji**, czyli bogata oferta produktów innowacyjnych i szybka ich realizacja,
- **strategię dywersyfikacji produktu**, polegającą na zróżnicowaniu liczby produktów,
- **strategię masowego marketingu**, czyli powiększenie rynków zbytu,
- **strategię niszy rynkowej**, polegającej na opanowaniu nowego rynku zbytu np. poprzez wyprodukowanie unikatowego produktu.

---

<sup>416</sup> M. Koczerga: *Innowacje w przedsiębiorczości*, [w:] H. Mruk, R. Nestorowicz (red.): *Uwarunkowania sprawności ...*, op. cit., s. 13.

<sup>417</sup> W. Janasz: *Procesy innowacyjne ...*, op. cit., s. 291.

<sup>418</sup> Z. Pastuszek: *Logistyka innowacji...*, op. cit., s. 198.

Warte przytoczenia są również modele kształtowania aktywności innowacyjnej poprzez różne odmiany strategii emergentnej zaprezentowane przez P. Banaszyka<sup>419</sup>:

1. **Model przeżycia**, pokazujący, że działania innowacyjne traktowane są przez przedsiębiorstwa jako obrona przed zagrożeniami wynikającymi z otoczenia, a wybór wariantu strategicznego oparty jest na założeniach minimalizacji kosztów,
2. **Model chaosu** – innowacyjność jest „lekarstwem” na chaotyczność otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, a wartością nadrzędną dla nich jest opanowanie ryzyka i niepewności w kreowaniu i wdrażaniu zmian innowacyjnych,
3. **Model negocjacji**, wskazuje, że działalność innowacyjna jest wynikiem różnego rodzaju, powiązanych ze sobą zdarzeń i decyzji. Działalność innowacyjna dostosowana jest do wymagań interesariuszy, pomysły są wynikiem przetargów i negocjacji, a ich wdrożenie i rozpowszechnienie uzależnione jest od zadowolenia negocjatorów;
4. **Model uczenia się** – oparty jest na wartości kapitału intelektualnego kadry i kooperantów. Zmiany innowacyjne wynikają z dostosowywania się do otoczenia, ale uwzględniane są także możliwości wewnętrzne przedsiębiorstwa. Wykonalność i wykorzystanie pomysłów innowacyjnych uzależnione jest od ich skuteczności, a ich wdrożenie zależy od możliwości zlikwidowania luki strategicznej.

Podsumowując rozważania na temat strategii innowacyjnych trzeba zauważyć, że strategia jest jedną z dróg do realizacji założonych przez przedsiębiorstwo celów. Wybór rodzaju strategii uzależniony jest od wielu czynników i zależy w znacznej mierze od możliwości jej urzeczywistnienia lub zdolności przedsiębiorstwa do szybkiej reakcji na zmiany warunków rynkowych. Należy jednak pamiętać, że nawet poprawnie sformułowana oraz logicznie i konsekwentnie wdrażana czy realizowana strategia nie gwarantuje przedsiębiorstwu sukcesu rynkowego. Jednym z podstawowych błędów stosowanych przez przedsiębiorstwa jest bezkrytyczne kopiowanie doświadczeń i rozwiązań innych organizacji, które w tym zakresie odniosły sukces. A przecież strategia musi być dostosowana do potrzeb danego przedsiębiorstwa, a przede wszystkim musi uwzględniać specyfikę otoczenia, w którym ono działa. Jedną z alternatyw może być także

---

<sup>419</sup> P. Banaszyk: *Strategia emergentna jako czynnik innowacyjności przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.): *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 165 i nast.

stosowanie różnych strategii w tym samym czasie chociażby z uwagi, że istnieją pomiędzy nimi wzajemne powiązania.

#### 4.5. Zarządzanie projektami innowacyjnymi

Zarządzanie działalnością innowacyjną realizowane jest za pomocą funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania, zatrudniania i kontroli. W fazie planowania przybiera ono kształt planu poszczególnych przedsięwzięć innowacyjnych, które także powinny zawierać formę planu marketingowego oraz określenie osób związanych z jego realizacją. Istotnym elementem tego planu jest określenie źródeł pozyskiwania innowacji oraz ustalenie zakresu współpracy z jednostki badawczo – rozwojowymi<sup>420</sup>.

Przedsiębiorstwo planując przedsięwzięcie innowacyjne powinno określić następujące zagadnienia<sup>421</sup>:

- **konstrukcję**, czyli co wyprodukować?,
- **technologię**, czyli jak wyprodukować?,
- **organizację**, czyli gdzie i kiedy wyprodukować?,
- **eksploatację**, czyli gdzie i w jaki sposób wykorzystywać?

#### Rysunek 4.3. Fazy projektu innowacyjnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Czupiał: *Zarys metodologii planowania i oceny przedsięwzięć badawczo – innowacyjnych*, PWN, Warszawa 1988, s. 50

<sup>420</sup> L. Białoń (red.): *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 201.

<sup>421</sup> S. Kasprzyk: *Innowacje. Od koncepcji ...*, op. cit., s. 194.

Innowacja jest najczęściej efektem projektu innowacyjnego, czyli sekwencji działań zmierzających do opracowania, zastosowania lub udoskonalania wynalazków w przedsiębiorstwie (rysunek 4.3). Istotą projektu innowacyjnego jest systematyczna i uporządkowana realizacja przedsięwzięcia innowacyjnego, czyli szeregu działań, wykonywanych według założonego wcześniej planu. Można zatem uznać, że projekt innowacyjny to nowatorskie, złożone i koordynowane przedsięwzięcie, ograniczane poprzez czas i zasoby finansowe, ale nastawione na urzeczywistnienie założonych wcześniej celów innowacyjnych<sup>422</sup>.

Projekt innowacyjny posiada charakterystyczne cechy, do których zaliczyć można: ukończenie w wyznaczonym i określonym wcześniej czasie, zazwyczaj wymagają dużych nakładów finansowych i mają określony budżet, mają dokładnie określone zadania i cele do zrobienia, wymagają wyznaczenia zasobów do realizacji przedsięwzięcia oraz ścisłej kontroli i monitoringu.

A. Sosnowska, S. Łobejko oraz A. Kłopotek wyróżniają cztery kategorie projektów innowacyjnych<sup>423</sup>:

- **projekty indywidualne** – krótkoterminowe, wykonywane przez jednego pracownika, który jest wykonawcą i kierownikiem projektu,
- **projekty kadrowe**, sporządzane do wykonania przez pracowników przedsiębiorstwa,
- **projekty specjalne**, czyli takie, które wykorzystują zaangażowanie pracowników – specjalistów z różnych wydziałów przedsiębiorstwa,
- **projekty macierzowe**, dotyczące szerokich zagadnień i wymagających do realizacji pracowników – specjalistów z różnych przedsiębiorstw.

Projekt innowacyjny może zostać zrealizowany, jeżeli przedsiębiorca pozytywnie oceni szanse powodzenia realizowanego przedsięwzięcia innowacyjnego oraz osiągnięcia oczekiwanych korzyści finansowych. Nie ma jednak jednej standardowej oceny projektów innowacyjnych. Metodę oceny przedsiębiorstwa muszą wypracować sobie same, za pomocą analiz oraz nabytego wcześniej doświadczenia. Istnieją jednak elementy, których analiza może przyczynić się do korzystnej oceny przedsięwzięcia innowacyjnego. Należy do nich zaliczyć<sup>424</sup>:

---

<sup>422</sup> W. Chmielarz, K. Klincewicz: *Zarządzanie projektami*, [w:] J. Bogdanienko (red.): *Organizacja ...*, op. cit., s. 238 i nast.

<sup>423</sup> A. Sosnowska: *Systemy zarządzania ...*, op. cit., s. 38.

<sup>424</sup> K. Szatkowski: *Ekonomiczne uwarunkowania...*, op. cit., s. 142 i nast.

- ✓ **analizę produkcyjnej działalności przedsiębiorstwa** – analiza taka może być rozpatrywana pod kątem zagadnień technicznych, ekonomicznych oraz organizacyjnych. Analiza techniczna powinna głównie dotyczyć oceny wyposażenia technicznego, możliwości produkcyjnych oraz rodzajów stosowanych procesów wytwarzania. Analiza ekonomiczna powinna dotyczyć oceny ogólnej kondycji ekonomiczno – finansowej przedsiębiorstwa. Natomiast na analizę organizacyjną powinna składać się ocena struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa, systemu komunikacyjnego i informacyjnego, zdolności i umiejętności kadry itd.,
- ✓ **analizę przydatności rynkowej** innowacyjnego produktu/usługi – ma szczególne znaczenie i bardzo często pozytywna ocena tej analizy wpływa na przyjęcie do realizacji lub odrzucenie projektu innowacyjnego,
- ✓ **analizę rynku** – bardzo skomplikowana, ponieważ niełatwo jest ocenić na poziomie projektowania czy produkt zostanie zaakceptowany czy odrzucony przez konsumentów.

R.E. Seiler<sup>425</sup> proponuje zestaw pięciu kryteriów, które są podstawą do oceny projektów innowacyjnych. Należą do nich: perspektywa i możliwość osiągnięcia powodzenia technicznego, czas niezbędny do realizacji innowacji, koszty urzeczywistnienia projektu, przydatność rynkową i handlową innowacji oraz poziom możliwego do osiągnięcia zysku.

K. Szatkowski uważa natomiast, że do zbioru kryteriów oceny projektów innowacyjnych przedsiębiorstwa powinny zaliczyć<sup>426</sup>: strategię przedsiębiorstwa, poziom samodzielności działalności przedsiębiorstwa, poziom zaawansowania technologicznego przedsiębiorstwa, perspektywy techniczno – rozwojowe, wiedza i doświadczenie kadry kierowniczej, baza techniczno – rozwojowa i jej stan, pozycja przedsiębiorstwa na rynku, zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Selekcja i analiza przedsięwzięć innowacyjnych składa się z następujących etapów<sup>427</sup>:

- 1. Analiza selekcyjna**, której podstawowym źródłem informacji są bezpośrednia współpraca z pracownikami przedsiębiorstwa. Jej efektem jest tzw. formularz aplikacyjny, na który składają się m. in.: formalna o prawna charakterystyka przedsiębiorstwa, ocena konkurencji oraz ogólny kształt projektu innowacyjnego,

<sup>425</sup> R.E. Seiler: *Badania naukowe i prace rozwojowe*, WNT, Warszawa 1969, s. 160 i nast.

<sup>426</sup> K. Szatkowski: *Ekonomiczne uwarunkowania...*, op. cit., s. 156.

<sup>427</sup> Ibidem, s. 41 – 42.

**2. Analiza szczegółowa**, czyli szczegółowa ocena kondycji ekonomiczno – finansowej przedsiębiorstwa, struktur organizacyjnych, stanu prawnego oraz planów inwestycyjnych,

**3. Ostateczna eksploracja projektu**, której rezultatem jest (lub nie) wstępne sporządzenie projektu innowacyjnego.

Wybranie i realizowanie przez przedsiębiorstw projektu innowacyjnego, nie jest jeszcze równoznaczne z zarządzaniem projektem. Zarządzanie projektem następuje w wyniku procesu decyzyjnego mającego za podstawowe zadanie i cel skuteczniejsze oraz efektywniejsze wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa.

Zarządzanie projektem związane jest z realizacją funkcji zarządzania: planowania, organizowania, kierowania i kontroli, skierowanych na zasoby przedsiębiorstwa, i służących do usprawnienia realizacji założonych celów, w określonym czasie. Powodzenie i sukces zarządzania projektem określone jest przez<sup>428</sup>: realizację w wyznaczonym czasie, na poziomie wyznaczonych kosztów i technologii, sprawne i skuteczne wykorzystanie zasobów, brak dezorganizacji pracy przedsiębiorstwa oraz umiejscowienie projektu w strukturze przedsiębiorstwa.

---

<sup>428</sup> A. Sosnowska: *Systemy zarządzania* ..., op. cit., s. 41 – 42.

## ROZDZIAŁ 5. INNOWACYJNOŚĆ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA ROLNO – SPOŻYWCZEGO WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO

### 5.1. Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego

Struktura innowacyjności przedsiębiorstw składa się z otoczenia ogólnego, które wyznaczają przesłanki do kreowania i upowszechniania innowacji w gospodarce. Może on być rozważany na poziomie gospodarki oraz poziomie regionalnym<sup>429</sup>.

**Narodowy System Innowacji NSI** (lub **Krajowy System Innowacji KSI**)<sup>430</sup> obejmuje nie tylko organizacje, które tworzą wiedzę, ale także mechanizmy jej dyfuzji i powiązania pomiędzy tymi wszystkimi elementami. Chociaż pojęcie Narodowego Systemu Innowacji jest różnie definiowane w literaturze przedmiotu, to w większości ujęć przedsiębiorstwa działające na terenie danego kraju są jednym z najbardziej istotnych jego elementów<sup>431</sup>. Najbardziej powszechne jest szerokie ujmowanie NSI, kiedy termin ten oznacza wszystkie współdziałające ze sobą przedsiębiorstwa i instytucje, których działalność wyznacza poziom innowacyjności gospodarki danego kraju, zaczynając od badań, a kończąc na wdrażaniu i rozpowszechnianiu innowacji<sup>432</sup>. Podobnie szeroka definicja NSI stosowana jest przez OECD i UE, gdzie przyjęto za S. Metcalfe, że Narodowy System Innowacji to zbiór powiązanych wzajemnie podmiotów tworzących, przechowujących i przekazujących wiedzę niezbędną w działalności innowacyjnej<sup>433</sup>.

Narodowy System Innowacji stanowi układ podsystemów produkcyjnych, naukowo – technicznych oraz powiązań instytucjonalnych, które charakteryzują ogólny poziom innowacyjności danej gospodarki narodowej i społeczeństwa, wyzwalając i absorbując innowacje. W koncepcji tej uznaje się, że na kreowanie i rozpowszechnianie wiedzy duży wpływ mają powiązania różnych podmiotów z jednostkami naukowo – badawczymi oraz innymi podmiotami rynkowymi. NSI charakteryzują się istnieniem czynników odróżniających poszczególne kraje (np. jakość kształcenia, zdolność do tworzenia

---

<sup>429</sup> L. Kwieciński: *Przedsiębiorstwo innowacyjne...*, op. cit., s. 17.

<sup>430</sup> W literaturze przedmiotu Narodowy System Innowacji bywa często zamiennie nazywany Krajowym Systemem Innowacji.

<sup>431</sup> M. A. Weresa: *Wpływ handlu zagranicznego i inwestycji bezpośrednich na innowacyjność polskiej gospodarki*, SGH, Warszawa 2002, s. 56.

<sup>432</sup> R. Nelson, N. Rosenberg: *National Innovation System*, Oxford University Press, Oxford 1993, s. 4-5.

<sup>433</sup> S. Metcalfe: *The Economic Foundations of Technology Policy: Equilibrium and Evolutionary Perspectives*, [w:] P. Stoneman (red.): *Handbook of the Economics of Innovation and Technical Change*, Blackwell, London 1992, s. 409 – 512.



i rozpowszechniania nowoczesnej technologii) oraz aktywnością innowacyjną, an którą składa się między innymi popyt na innowacje, aktywność innowacyjna przedsiębiorstw i ich konkurencyjność. Uczestnikami Narodowego Systemu Innowacji są następujące sektory<sup>434</sup>:

- *rządowy*, czyli ministerstwa związane z edukacją, gospodarką i nauką oraz władze centralne, regionalne i jednostki wspierające,
- *przedsiębiorstw* – małe, średnie, duże przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne,
- *nauki i edukacji*, czyli szkoły wyższe i inne oraz jednostki badawcze i rozwojowe.

Głównymi słabościami polskiego NSI w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej jest bardzo niski potencjał badawczo – rozwojowy oraz przestarzałe technologie w polskich przedsiębiorstwach.

**Regionalny System Innowacji (RSI)** jest częścią NSI i w literaturze przedmiotu definiowany jest jako system powiązany trzema elementami:

- umiejętnością przedsiębiorstw do tworzenia powiązań i współpracy (sieci i alianse),
- możliwością pobudzania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw (prawo, czynniki ekonomiczne i społeczne),
- regułami działalności w regionie.

Efektem funkcjonowania RSI danego regionu jest umocnienie jego innowacyjności. W Polsce głównym obszarem funkcjonowania Regionalnego Systemu Innowacji jest województwo, a podstawowymi jego podmiotami<sup>435</sup>: państwo (władze w regionie), przedsiębiorstwa kreujące innowacje i współpracujące w zakresie innowacyjności z innymi instytucjami oraz nauka. RSI pełni ważne funkcje w regionie, takie jak<sup>436</sup>:

- *funkcję integrującą*, czyli zachęcanie przedsiębiorstw do podejmowania współpracy sprzyjającej budowaniu regionu innowacyjnego,
- *funkcję informacyjną*, czyli ułatwianie sektorowi małych i średnich przedsiębiorstw dostępu do rynku innowacji,
- *funkcję społeczną* – tworzenie nowych miejsc pracy w regionie i tym samym niwelowanie nierówności społecznych,

---

<sup>434</sup> M. Szajt: *Narodowy System Innowacji w Polsce na tle innych działających w Europie*, [w:] B. Kryk, K. Piech (red.): *Innowacyjność w skali makro i mikro*, Instytut Wiedzy Innowacji, Warszawa 2009, s. 58 – 68.

<sup>435</sup> A. H. Jasiński, A. P. Wiatrak: *Region jako ...*, op. cit., s. 97.

<sup>436</sup> J. Boguski: *Regionalne Systemy Innowacji*, [w:] L. Białoń: *Zarządzanie działalnością ...*, op. cit., s. 137 – 168.

- *funkcję innowacyjną*, czyli ciągle i systematyczne podnoszenie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw oraz modelowanie postaw proinnowacyjnych,
- *funkcję edukacyjną*, mającą na celu umocnienie potencjału naukowo – badawczego we zakresie tworzenia innowacji,
- *funkcję ekonomiczną*, czyli pobudzanie rozwoju regionalnego i napływu inwestycji zagranicznych.

Ważnym elementem tego systemu jest posiadanie **Strategii Innowacyjnej Regionu (SIR)**, której powodzenie zależy od skuteczności i sprawności projektów realizowanych w ramach Regionalnych Systemów Innowacji. Głównym zadaniem tego typu strategii jest identyfikacja i rozpoznanie potrzeb, potencjału wiedzy i wykorzystania nowych technologii w gospodarce danego regionu oraz zaplanowanie działań mających na celu podniesienie jego konkurencyjności. Natomiast stopniowe i systematyczne wdrażanie strategii ma na celu stworzenie efektywnego regionalnego systemu innowacji, opartego na współpracy i partnerstwie pomiędzy przedsiębiorstwami, władzami regionalnymi, instytucjami społeczno - gospodarczymi, jednostkami naukowo – badawczymi oraz innymi podmiotami wspierającymi przedsiębiorczość.

Poziom regionalny jest kluczowym mechanizmem wspierania powstawania innowacji, dlatego też w ostatnich latach zostały tutaj zainicjowane projekty , które prowadziły do powstania regionalnych strategii innowacji. Zadaniem **Regionalnej Strategii Innowacji (RIS)** jest wspomaganie instytucji rozwoju regionalnego i władz regionalnych we wdrażaniu efektywnych systemów wspomagania działalności innowacyjnej w regionie. Strategia sporządzana jest na podstawie analizy potrzeb i możliwości technologicznych, finansowych, szkoleniowych, organizacyjnych zarówno samych przedsiębiorstw działających w regionie, jak i potencjału sektora badawczego.

Charakter i istotę regionalnego systemu innowacji można określić poprzez następujące procesy i mechanizmy<sup>437</sup>:

1. Interaktywny i kolektywny charakter procesów innowacyjnych, które są wynikiem interakcji zachodzących pomiędzy różnymi podmiotami i instytucjami w regionie oraz interakcji zachodzącej pomiędzy systemem a jego otoczeniem dalszym i bliższym,

---

<sup>437</sup> A. Nowakowska: *Region innowacyjny – procesy innowacji i polityka innowacyjna regionu*, [w:] A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M. E. Sokołowicz: *Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*, Difin, Warszawa 2011, s. 80 – 130.

2. Pozaekonomiczny charakter procesów innowacyjnych, które w znacznej mierze są procesami społecznymi,
3. Bliskość geograficzna podmiotów i instytucji tworzących system, co umożliwia wymianę wiedzy i doświadczeń, istnienie procesów interaktywnego uczenia się oraz bezpośrednie kontakty<sup>438</sup>,
4. Współzależność od innych systemów innowacji – branżowych, regionalnych oraz krajowych<sup>439</sup>,
5. Ewolucyjna natura procesów innowacyjnych, które nie są strukturą sztywną, ale elastyczną strukturą podmiotów na danym terytorium.

**Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa Podkarpackiego na lata 2005 – 2013**<sup>440</sup> została opracowana w 2004 roku i uchwalona przez Sejmik Województwa Podkarpackiego jako główne narzędzie realizacji innowacyjnej polityki regionalnych władz. Schemat podkarpackiego systemu innowacji obejmujący wszystkich uczestników tworzenia i wdrażania rozwiązań innowacyjnych, działających w ramach sieci innowacji przedstawia rysunek 5.1.

Podstawowym celem RSI województwa Podkarpackiego jest rozwój konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki regionu, ze szczególnym nastawieniem na dobro społeczne oraz budowa efektywnego i sprawnego regionalnego systemu innowacji w dążeniu do trwałego, zrównoważonego rozwoju województwa. Główne priorytety tej strategii to otwarta i skuteczna sieć tworzenia i wsparcia innowacji, zwiększenie potencjału instytucji edukacyjnych, naukowych i rozwojowych regionu oraz wzmocnienie innowacyjności przedsiębiorstw w regionie i kreowanie nowych. Do celów strategicznych Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Podkarpackiego zaliczono: umacnianie i rozwijanie podkarpackiego RSI, tworzenie infrastruktury dla finansowego wsparcia innowacji, powiększanie potencjału badawczego i rozwojowego, aby wzrosła innowacyjność województwa podkarpackiego, budowanie i rozwój kultury innowacyjnej społeczeństwa w regionie oraz tworzenie społeczeństwa innowacyjnego i informacyjnego, tworzenie dobrego klimatu i wspieranie powstawanie nowych, innowacyjnych przedsiębiorstw oraz

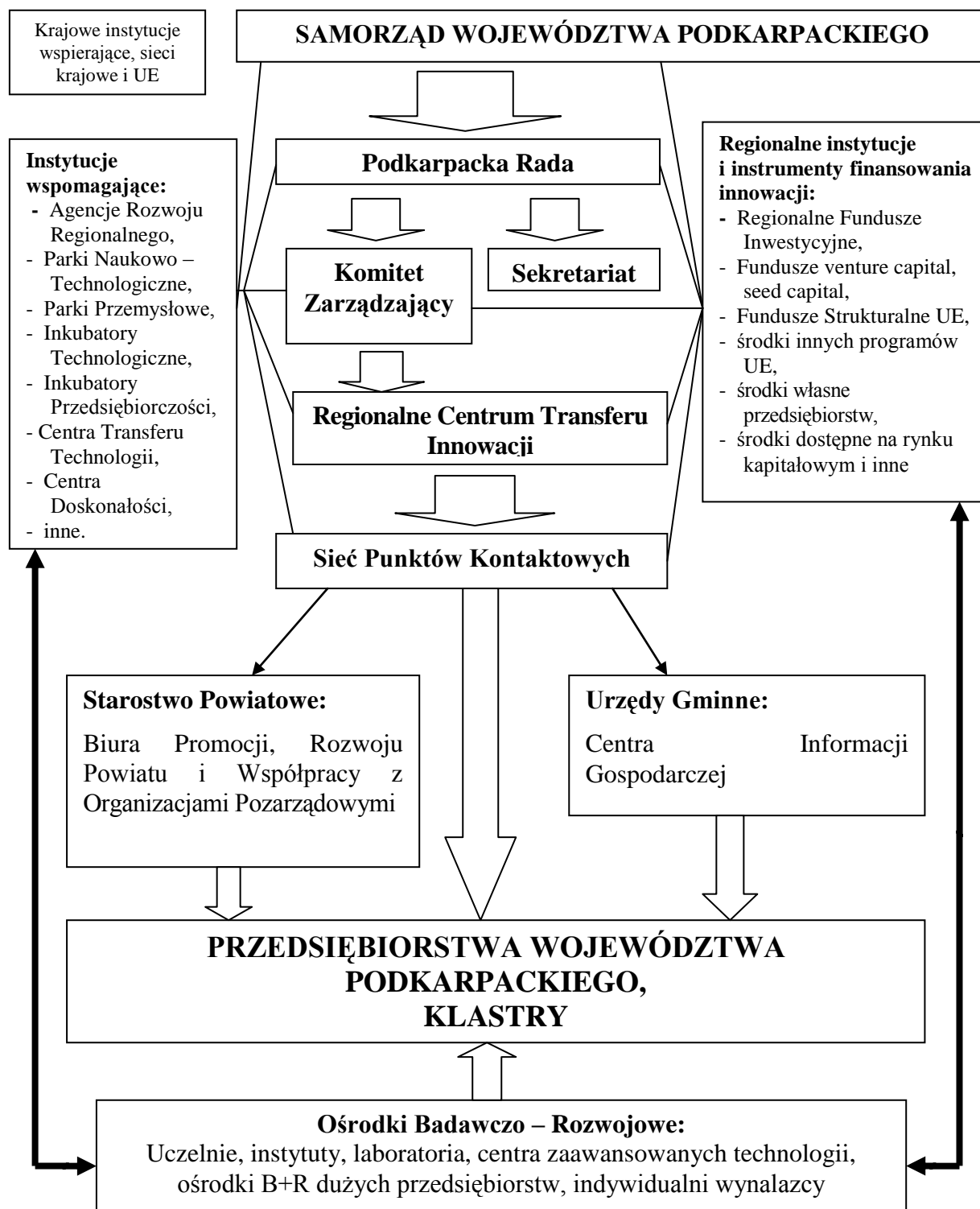
<sup>434</sup> N. Massard, A. Torre, O. Crevoisier: *Proximite géographique et innovation*, [w:] B. Pecqueur, J.B. Zimmermann (red.): *Economie de proximités*, Hermes Science Publications, Paris 2004, s. 156 – 177.

<sup>439</sup> R. Sternberg: *Entrepreneurship proximity and regional innovation systems*, Journal of Economic and Social Geography, vol. 98/2007, s. 653 – 655.

<sup>440</sup> Dalsza część opracowania powstała na podstawie *Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2005 – 2013*, Zarząd Województwa Podkarpackiego, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2004.

rozwój już istniejących, wykorzystywanie współpracy między regionami i krajami sąsiadującymi.

**Rys. 5.1. System innowacji w województwie podkarpackim**



Źródło: Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2005 – 2013, Zarząd Województwa Podkarpackiego, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2004, s. 15

Podsumowując, czynniki regionalne wpływają na poziom innowacyjności przedsiębiorstw działających na danym obszarze i to przyczynia się do coraz większego zainteresowania innowacjami na poziomie lokalnym i regionalnym. Badania i analizy dokonywane w ramach Regionalnych Strategii Innowacji są narzędziami, które uwzględniają wymagania współczesnego świata oraz globalne zmiany trendów rozwojowych. Władze lokalne i regionalne zaś odgrywają zasadniczą rolę we wszystkich procesach rozwojowych i modernizacyjnych, dlatego też innowacyjność regionów w znacznym stopniu wpływa i determinuje konkurencyjność danej regionalnej gospodarki.

Należy jednak pamiętać, że sam proces tworzenia strategii jest bardzo złożony i wieloetapowy, powinien więc być oparty na dialogu i współpracy pomiędzy przedstawicielami różnych środowisk oraz powinien zawierać i wykorzystywać wielopoziomą analizę sytuacji gospodarczej i społecznej danego regionu. Tylko takie działania mogą doprowadzić do stworzenia takiej strategii, która będzie uwzględniała między innymi potrzeby sektora małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na danym terenie<sup>441</sup>.

Dzięki opracowanym strategiom i rozpoznaniu w nich potrzeb oraz słabych stron systemów innowacyjności, realne jest podniesienie konkurencyjności i efektywności regionalnych systemów wspomagających przedsiębiorczość i innowacyjność.

## **5.2. Innowacyjność województwa podkarpackiego na tle innych regionów**

Województwo Podkarpackie obejmuje obszar o powierzchni około 17,9 tys. km<sup>2</sup>. Składa się na nie 21 powiatów ziemskich i 4 powiatów grodzkich. Stolicą regionu jest Rzeszów, a jego lokalizacja usytuowana jest na skrzyżowaniu ważnych szlaków komunikacyjnych, o zasięgu transeuropejskim<sup>442</sup>.

Obszar Województwa Podkarpackiego należy do średnio zaludnionych regionów Polski - pod koniec 2011 roku mieszkało tutaj 2 mln 127, 8 tys. mieszkańców, co stanowi 5,52% ludności Polski. Stopień urbanizacji województwa wskazuje na jego wyraźny

---

<sup>441</sup> A. Tuziak: *Regionalne uwarunkowania przedsiębiorczości i innowacyjności a proces globalizacji*, [w:] K. Jaremczuk (red.): *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno – społeczne*, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg 2006, s. 669 – 680.

<sup>442</sup> *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego ...*, op. cit., s. 17 i dalsze; *Rocznik Statystyczny Województw 2012*, GUS, Warszawa 2012.

rolniczy charakter. Liczba zatrudnionych w rolnictwie na tle pozostałych województw jest jednym z najwyższych i wynosi 32,7 tys. zatrudnionych. Województwo Podkarpackie, pod tym względem wyprzedza tylko Województwo Lubelskie (38,3 tys. zatrudnionych pracowników). Jako region rolniczo - przemysłowy Województwo Podkarpackie rozwija się dynamicznie i zyskuje na znaczeniu w skali całego kraju<sup>443</sup>, ponieważ jest jednym z najczystszych ekologicznie regionów Polski, dlatego też panują tutaj bardzo dobre warunki naturalne dla rozwoju rolnictwa.

Do analizy innowacyjności Województwa Podkarpackiego na tle innych województw zostaną wykorzystane następujące serie danych<sup>444</sup>:

1. Zatrudnieni w działalności badawczo – rozwojowej na 1000 osób aktywnych zawodowo,
2. Nakłady na działalność badawczo – rozwojową na 1 mieszkańca w zł (ceny bieżące),
3. Patenty udzielone na 10 000 mieszkańców,
4. Korzystanie z Internetu (w%).

Jak wynika z raportu z badań nad działalnością innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych przeprowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie województwa podkarpackiego są najbardziej aktywne innowacyjnie w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami (rysunek 5.2).

Potencjał naukowo – badawczy (tabela 5.1A) w Województwie Podkarpackim według Głównego Urzędu Statystycznego jest zadowalający. Na 1000 aktywnych zawodowo przypada 7,7 pracownika naukowo – badawczego, co daje 6 miejsce w kraju. W najlepszym Województwie Mazowieckim na 1000 aktywnych zawodowo przypada 14,7 zatrudnionych w działalności naukowo – badawczej. Ostatnie miejsca zajmują Województwa Świętokrzyskie i Lubuskie (2,6 na 1000 aktywnych zawodowo). Udział zatrudnionych w działalności B + R w pracujących ogółem w Polsce w 2011 r. wynosił 0,83%. Najwyższe nakłady na działalność badawczą i rozwojową w przeliczeniu na mieszkańca (tabela 5.1B) odnotowano w Województwie Mazowieckim, do którego trafia 40,3% wszystkich środków budżetowych. Województwo Podkarpackie znajduje się

---

<sup>443</sup> M. Smoleń, P. Szura: *Innowacje jako szansa rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw Podkarpacia*, [w:] K. Jaremczuk (red.): *Uwarunkowania przedsiębiorczości...*, op. cit., s.714 – 728.

<sup>444</sup> Zostały one wykorzystane przez K. Klincewicza jako dane opisujące technologię w modelu „3T” R. Floridy.

Więcej w K. Klincewicz: *Innowacyjność, talent, tolerancja w polskich regionach*, [w:] A.H. Jaśński (red.): *Innowacyjność polskiej gospodarki ...*, op. cit, s. 150 – 185.

pod tym względem na wysokim 5 miejscu w kraju (254,8 zł)<sup>445</sup>. Średnia krajowa dla Polski wynosiła w 2011 roku 226,4 zł na jednego mieszkańca.

**Tabela 5.1. Potencjał naukowo badawczy w roku 2011 według województw.**

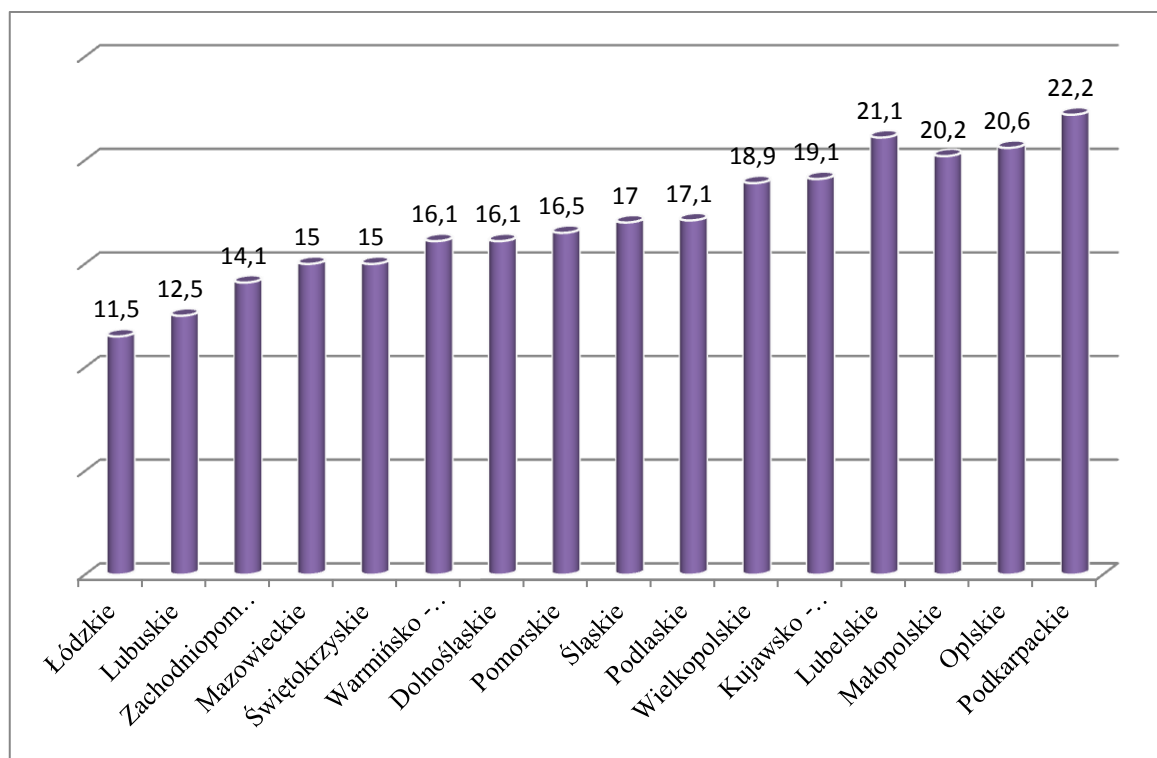
<b>WOJEWÓDZTWO</b>	<b>A Zatrudnieni w działalności B+R na 1000 aktywnych zawodowo</b>	<b>B Nakłady wewnętrzne na działalność B+R na 1 mieszkańca (w zł)</b>
Dolnośląskie	8,1	248,7
Kujawsko – Pomorskie	5,5	89,3
Lubelskie	6,8	173,8
Lubuskie	2,6	54,8
Łódzkie	6,2	228,0
Małopolskie	11,2	362,3
Mazowieckie	14,7	886,5
Opolskie	4,3	82,9
Podkarpackie	<b>7,7</b>	<b>254,8</b>
Podlaskie	5,3	116,1
Pomorskie	9,0	274,4
Śląskie	6,5	223,3
Świętokrzyskie	2,6	111,7
Warmińsko – Mazurskie	4,3	138,3
Wielkopolskie	10	263,8
Zachodniopomorskie	6,2	114,1
<b>Lokata woj. Podkarpackiego</b>	<b>6</b>	<b>5</b>

Źródło: *Działalność badawcza o rozwojowa w Polsce w 2011 roku*, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Szczecin 2012, s. 2 - 7

Ważnym elementem przy ocenie działalności innowacyjnej jest także analiza struktury źródeł finansowania, w szczególności udział środków pochodzących z przedsiębiorstw, budżetu państwa oraz z samorządów terytorialnych oraz z zagranicy (tabela 5.2). Udział przedsiębiorstw w finansowaniu działalności badawczo – rozwojowej w 2011 r. wynosił 28,1% i wzrósł o 3,7 punktu procentowego w stosunku do roku 2010. W roku 2004 udział ten wynosił zaledwie 2,1% co dawało województwu 10 miejsce w kraju.

<sup>445</sup> W roku 2001 nakład per capita wynosiły w województwie podkarpackim 48 zł, co dawało 11 miejsce w kraju.

**Rysunek 5.2. Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie w latach 2009 – 2011 według województw (w%)**



Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009 – 2011*, GUS, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2012, s. 29

W 2011 roku głównym źródłem finansowania nakładów na działalność B + R był budżet państwa, z którego pochodziło 51,9% środków przeznaczonych na ten cel. Mniejszą rolę odgrywały środki pochodzące od przedsiębiorstw krajowych (28,1%). W najmniejszym stopniu działalność badawczo – rozwojowa finansowana była ze środków placówek naukowych i ze środków organizacji oraz instytucji zagranicznych i międzynarodowych. Szczególnie małą rolę mają w tym względzie polskie placówki naukowo-badawcze (3,9%), co wskazuje na ich małe możliwości sfinansowania nowych rozwiązań, a tym samym i ich upowszechnienia. Dane te wskazują, że brakuje współpracy między analizowanymi podmiotami w zakresie działalności badawczo-rozwojowej, zwłaszcza o charakterze długofalowym.



**Tabela 5.2. Struktura nakładów na działalność B + R według województw w roku 2011 (w%)**

<b>WOJEWÓDZTWO</b>	<b>Ogółem</b>	<b>Budżet państwa</b>	<b>Przedsiębiorstwa krajowe</b>	<b>Jednostki naukowo - badawcze</b>	<b>Organizacje międzynarodowe i instytucje zagraniczne</b>
<b>POLSKA</b>	<b>100,0</b>	<b>51,9</b>	<b>28,1</b>	<b>3,9</b>	<b>13,4</b>
Dolnośląskie	100,0	#	43,1	#	12,3
Kujawsko – Pomorskie	100,0	#	29,6	#	11,3
Lubelskie	100,0	65,0	16,7	2,5	10,2
Lubuskie	100,0	#	24,2	#	#
Łódzkie	100,0	60,7	17,0	1,2	14,5
Małopolskie	100,0	61,2	23,2	2,3	9,6
Mazowieckie	100,0	52,6	26,5	7,3	12,4
Opolskie	100,0	#	51,7	#	14,6
Podkarpackie	100,0	#	<b>52,7</b>	#	<b>28,6</b>
Podlaskie	100,0	45,1	15,8	-	#
Pomorskie	100,0	46,7	43,7	0,5	8,0
Śląskie	100,0	49,0	30,6	3,3	14,9
Świętokrzyskie	100,0	#	17,3	#	#
Warmińsko – Mazurskie	100,0	#	8,8	#	7,4
Wielkopolskie	100,0	57,3	22,5	1,8	16,9
Zachodniopomorskie	100,0	#	17,5	#	#

# dane nie mogą być opublikowane ze względu na konieczność zachowania tajemnicy statystycznej w rozumieniu ustawy o statystyce publicznej<sup>446</sup>. Źródło: *Rocznik Statystyczny Województw 2012*, GUS, Warszawa 2012, s. 499

W Województwie Podkarpackim ponad połowa (52,7%) nakładów pochodzi od przedsiębiorstw krajowych, gdzie zarejestrowano ich najwyższy udział (rysunek 5.3). Jest to struktura zbliżona do wzorców krajów zachodnich. Równie duże nakłady pochodzą od organizacji międzynarodowych i instytucji zagranicznych. W najmniejszym stopniu

<sup>446</sup> Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 roku o statystyce publicznej:

**Art. 10.**

Zbierane i gromadzone w badaniach statystycznych statystyki publicznej dane indywidualne i dane osobowe są poufne i podlegają szczególnej ochronie; dane te mogą być wykorzystywane wyłącznie do opracowań, zestawień i analiz statystycznych oraz do tworzenia przez służby statystyki publicznej operatu do badań statystycznych prowadzonych przez te służby; udostępnianie lub wykorzystywanie danych indywidualnych i danych osobowych dla innych niż podane celów jest zabronione (tajemnica statystyczna).

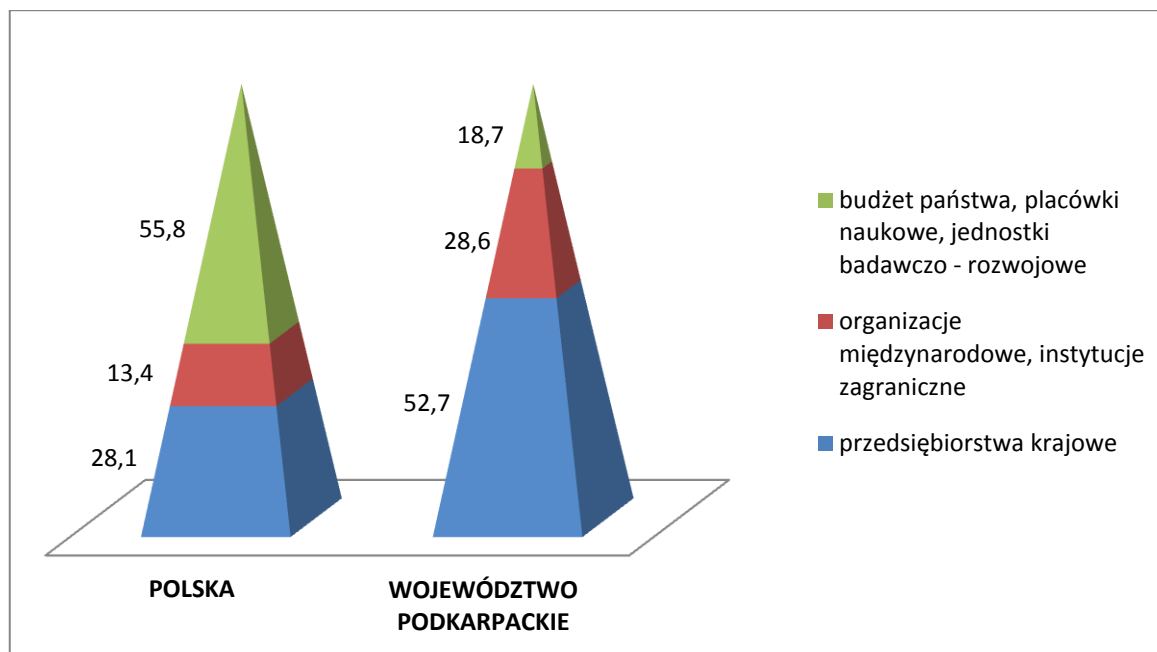
**Art. 38.**

Nie mogą być publikowane ani udostępniane dane jednostkowe uzyskane w badaniach statystycznych statystyki publicznej.

Nie mogą być publikowane ani udostępniane uzyskane w badaniach statystycznych statystyki publicznej informacje statystyczne możliwe do powiązania i zidentyfikowania ich z konkretną osobą oraz dane indywidualne, charakteryzujące wyniki ekonomiczne działalności podmiotów gospodarki narodowej prowadzących działalność gospodarczą<sup>31</sup>), w szczególności jeżeli na daną agregację składa się mniej niż trzy podmioty lub udział jednego podmiotu w określonym zestawieniu jest większy niż trzy czwarte całości.

działalność B + R województwa finansowana jest z budżetu państwa, z placówek naukowych i jednostek badawczo – rozwojowych (18,7%).

**Rysunek 5.3. Struktura nakładów na działalność B + R w Polsce i województwie podkarpackim według źródeł finansowania (w%)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Rocznika Statystycznego Województw 2012*, GUS, Warszawa 2012, s. 499

Wiele badań wskazuje, że ważnym krokiem w działalności innowacyjnej jest korzystanie z technologii informacyjno – telekomunikacyjnych, w tym z internetu. Pozwala to na gromadzenie i przetwarzanie informacji i swoich klientach, co daje możliwość lepszego i bardziej precyzyjnego skonstruowania oferty asortymentowej i podniesienia jakości ich obsługi.

Jak wynika z tabeli 5.3 blisko 96% polskich przedsiębiorstw dysponuje w swojej działalności sprzętem komputerowym, a prawie 94% posiada dostęp do internetu. Województwo Podkarpackie znajduje się na odległych miejscach, zarówno w klasyfikacji korzystania z komputerów (13 miejsce) oraz wykorzystania internetu (miejsce 11). Należy jednak tutaj podkreślić, że w porównaniu ze średnią dla Polski nie są to znaczące różnice.

**Tabela 5.3. Przedsiębiorstwa wykorzystujące komputery i dostęp do Internetu w roku 2011 według województw (w%)\***

<b>WOJEWÓDZTWO</b>	<b>Przedsiębiorstwa wykorzystujące komputery</b>	<b>Przedsiębiorstwa wykorzystujące Internet</b>
<b>POLSKA</b>	<b>95,7</b>	<b>93,9</b>
<b>Dolnośląskie</b>	97,0	94,7
<b>Kujawsko – Pomorskie</b>	98,0	95,8
<b>Lubelskie</b>	97,2	96,0
<b>Lubuskie</b>	97,5	95,7
<b>Łódzkie</b>	94,3	91,5
<b>Małopolskie</b>	96,1	94,0
<b>Mazowieckie</b>	96,5	95,4
<b>Opolskie</b>	94,8	91,1
<b>Podkarpackie</b>	<b>94,6</b>	<b>93,8</b>
<b>Podlaskie</b>	97,0	95,6
<b>Pomorskie</b>	94,7	94,0
<b>Śląskie</b>	95,7	93,9
<b>Świętokrzyskie</b>	88,6	85,6
<b>Warmińsko – Mazurskie</b>	96,1	93,7
<b>Wielkopolskie</b>	94,1	92,4
<b>Zachodniopomorskie</b>	96,1	94,9
<b>Lokata woj. Podkarpackiego</b>	<b>13</b>	<b>11</b>

\*Dane dotyczą podmiotów gospodarczych, w których liczba zatrudnionych pracowników przekracza 9 osób  
 Źródło: *Rocznik Statystyczny Województw 2012*, GUS, Warszawa 2012, s. 499

Aby wspierać rozwój gospodarki i działalność innowacyjną zostało stworzone prawo patentowe<sup>447</sup>. Najważniejszą cechą patentu jest to, że jego ochrona jest ograniczona w czasie. Może on być zatem przedmiotem licencji lub może zostać sprzedany, co powoduje, iż wynalazca może zawiązką odzyskać nakłady poniesione na opracowanie wynalazku. Jest to bardzo cenne z punktu widzenia całego społeczeństwa i całej gospodarki, gdyż innowacje mogą się wtedy bez większych przeszkód rozpowszechniać na rynku.

Liczba wynalazków i wzorów użytkowych zgłaszanych do Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej jest jednym z mierników aktywności innowacyjnej. Jak wynika z tabeli 5.4 w przekroju województw można zaobserwować rosnącą wartość tego miernika.

<sup>447</sup> *Patenty i innowacje*, [http://www.pi.gov.pl/Polityka/chapter\\_95760.asp](http://www.pi.gov.pl/Polityka/chapter_95760.asp) (stan na dzień 14.05.2013 r.).

W województwie Podkarpackim w roku 2010 do Urzędu Patentowego zgłoszono 82 wynalazki i wzory użytkowe, ale w roku 2011 liczba ta wzrosła dwukrotnie do 166.

**Tabela 5.4. Zgłoszenia wynalazków i wzorów użytkowych dokonanych w roku 2011 w Polsce przez podmioty krajowe według województw**

WOJEWÓDZTWO	2010 rok	2011 rok
Dolnośląskie	320	410
Kujawsko – Pomorskie	124	190
Lubelskie	124	251
Lubuskie	28	56
Łódzkie	212	339
Małopolskie	310	444
Mazowieckie	701	903
Opolskie	70	118
Podkarpackie	<b>82</b>	<b>166</b>
Podlaskie	56	102
Pomorskie	201	279
Śląskie	436	707
Świętokrzyskie	49	88
Warmińsko – Mazurskie	60	91
Wielkopolskie	314	501
Zachodniopomorskie	116	173
<b>Lokata woj. Podkarpackiego</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

Źródło: *Raport roczny za rok 2010* Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2010, s. 58; *Raport roczny za rok 2011* Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2011, s. 50

Województwo Podkarpackie zajmuje jedno z ostatnich miejsc - 11 - w porównaniu z innymi województwami pod względem zgłaszania wynalazków i wzorów użytkowych. Zapewne ma na to wpływ mała liczba uczelni wyższych na terenie województwa (15)<sup>448</sup>, a to właśnie wiedza tam powstająca zachęca do generowania innowacji oraz przeważająca w województwie liczba mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw w strukturze podmiotów gospodarki narodowej. Powszechnie wiadomo jest, że działalność badawczo - rozwojowa wymaga dużych nakładów początkowych. Jednak jak wynika z badań, sektor małych i średnich przedsiębiorstw nie wiąże działalności innowacyjnej

<sup>448</sup> Daje to województwu Podkarpackiemu 12 miejsce na tle innych województw. Źródło: *Rocznik Statystyczny Województw 2012*, GUS, Warszawa 2012, s. 429.

z dużymi nakładami, a ich funkcjonowanie oparte jest zazwyczaj na drobnych usprawnieniach i wprowadzaniu i rozpowszechnianiu już istniejących rozwiązań.

Podsumowując działalność innowacyjną przedsiębiorstw w Województwie Podkarpackim na podstawie przedstawionych danych, można wysnuć wniosek, iż kształtuje się ona na zadowalającym poziomie. Wszelkie braki niwelowane są aktywną polityką regionalną i innowacyjną wspierającą sektor badawczo – rozwojowy, o czym świadczyć może niski udział publicznego sektora w strukturze nakładów na działalność B + R. W obszarze funkcjonowania sfery badawczej i rozwojowej na uwagę zwraca właściwa dla państw wysoko rozwiniętych struktura finansowania o dominującej roli samych podmiotów gospodarczych. Równie korzystna sytuacja kształtuje się w przypadku zatrudnienia, gdzie na 1000 aktywnych zawodowo przypada prawie 8 osób zajmujących się działalnością B + R. Dla porównania w 2004 roku na 1000 aktywnych zawodowo przypadał tylko 1 pracownik naukowo – badawczy. Województwo podkarpackie zajmowało wówczas pod tym względem ostatnie miejsce w Polsce<sup>449</sup>.

### 5.3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Wśród przebadanych 181 przedsiębiorców zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim przeważają mężczyźni, którzy stanowią 74,6% (rysunek 5.4). W grupie badanych respondentów liczebność kobiet jest mniejsza, zarówno w małych jak i w średnich przedsiębiorstwach<sup>450</sup>. Można jednak zauważyć, iż większość z nich zarządza podmiotami małymi.

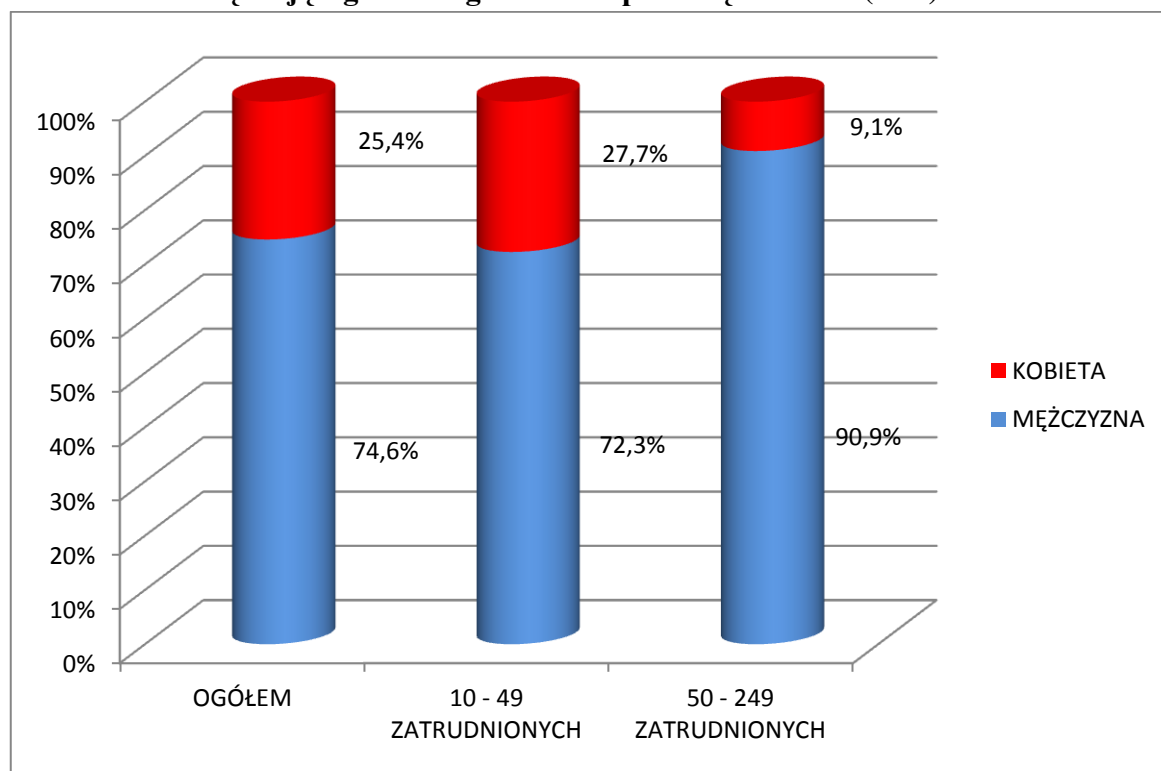
Kolejnym czynnikiem warunkującym poziom kompetencji przedsiębiorców jest wykształcenie. Dlatego ważna jest charakterystyka badanych ze względu na tę cechę (tabela 5.5).

---

<sup>449</sup> *Działalność badawcza o rozwojowa w Polsce w 2011 roku*, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Szczecin 2012, s. 7, 25.

<sup>450</sup> Jest to typowa sytuacja dla Polski, szerzej na temat profilu kobiet przedsiębiorców zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami w Polsce m.in. w: J. Wasilczuk, K. Zięba, *Female Entrepreneurship In Transitional Economies: The Case of Poland*, Journal of Small Business & Entrepreneurship, Vol. 21, No. 2/2008, s. 153-169.

**Rysunek 5.4. Struktura badanych respondentów ze względu na płeć właściciela/zarządzającego według wielkości przedsiębiorstwa (w%)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

**Tabela 5.5. Poziom wykształcenia respondentów według klas wielkości przedsiębiorstw (w%)**

Wykształcenie przedsiębiorcy	Procent respondentów		Ogółem (%)
	10 – 49 zatrudnionych	50 – 249 zatrudnionych	
Podstawowe	-	-	-
Zawodowe	100	-	11,6
Średnie ogólnokształcące	100	-	9,4
Średnie techniczne	92,9	7,1	38,7
Wyższe pierwszego stopnia	92,3	7,7	7,2
Wyższe drugiego stopnia	72,9	27,1	32,6
Wyższe trzeciego stopnia	100	-	0,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

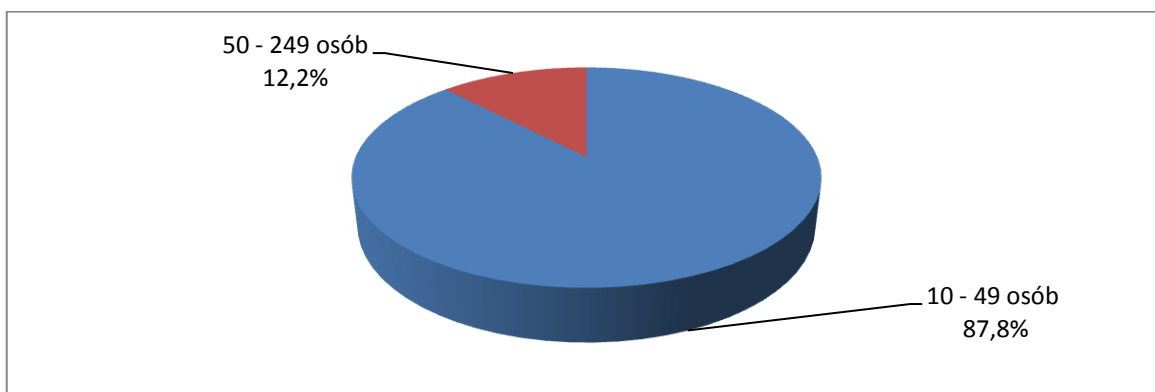
Jak wynika z tabeli 5.5 blisko 39% przedsiębiorców zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami legitymuje się wykształceniem średnim technicznym, a kolejne 33% wykształceniem wyższym II stopnia (magister). Badanymi przedsiębiorstwami średnimi

zarządzają głównie osoby z wykształceniem wyższym drugiego stopnia (27,1%), wyższym pierwszym stopnia (7,7%) oraz średnim technicznym (7,1%). Na uwagę zasługuje także fakt, że 100% badanych respondentów z wykształceniem zawodowym, średnim ogólnokształcącym oraz wyższym trzeciego stopnia kieruje przedsiębiorstwami małymi.

Jeżeli chodzi o wiek właścicieli/zarządzających przedsiębiorstwami, to najliczniejszą grupę stanowią przedsiębiorcy w wieku powyżej 56 lat (48,1%), i nieco młodsi od 46 do 55 lat (36,5%). Na trzecim miejscu znaleźli się respondenci w wieku od 36 do 45 lat (12,7%), kolejno 26 – 35 lat (2,2%). Najmniejszą grupę reprezentują przedsiębiorcy poniżej 25 roku życia (0,6%). Powyższe dane świadczą o tym, iż do własności przedsiębiorstwa dochodzi się w Polsce w wieku dojrzałym, chociaż widać tutaj również wyraźne zaznaczenie się grupy ludzi młodych w strukturze wiekowej właścicieli/zarządzających podmiotami gospodarczymi.

Wśród przebadanych przedsiębiorstw 87,8% stanowiły podmioty małe, natomiast 12,2% przedsiębiorstwa średnie (rysunek 5.5).

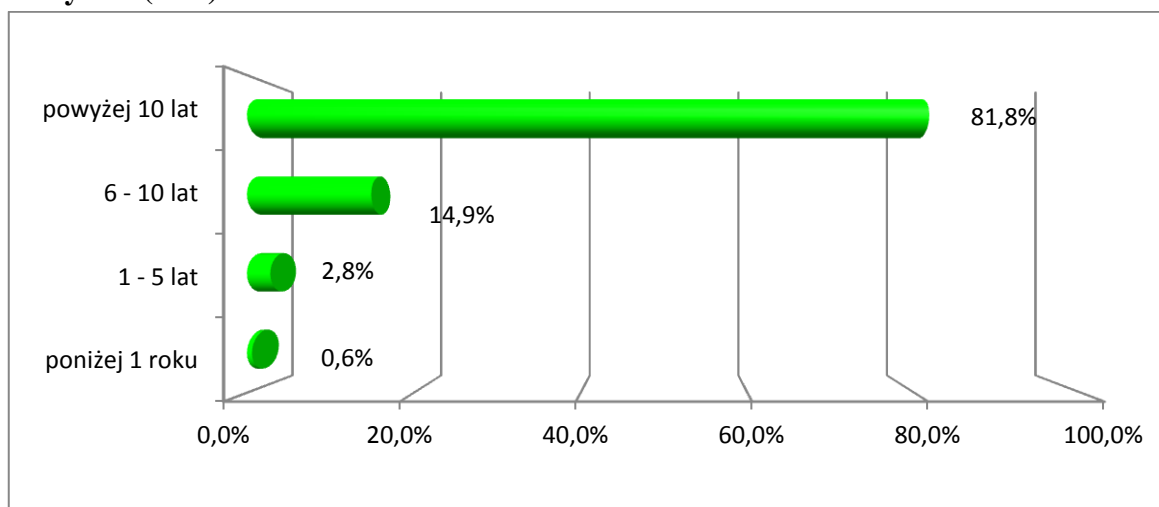
**Rysunek 5.5. Struktura badanych przedsiębiorstw według wielkości (w%)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Prawie 82% badanych przedsiębiorstw działa na rynku powyżej 10 lat, blisko 15% funkcjonuje od 6 do 10 lat. Przedsiębiorstwa powstałe w latach 2008 – 2013, a więc działające na rynku od roku do 5 lat stanowiły 2,8% badanych podmiotów. Najmniej liczną grupą były przedsiębiorstwa powstałe w roku 2012, a więc funkcjonujące na rynku od roku (0,6%). Można zatem wywnioskować, że badane przedsiębiorstwa charakteryzują się dużym stażem działalności na rynku, zatem opinie przedsiębiorców można traktować jako dojrzałe i oparte na długoletnim doświadczeniu (rysunek 5.6).

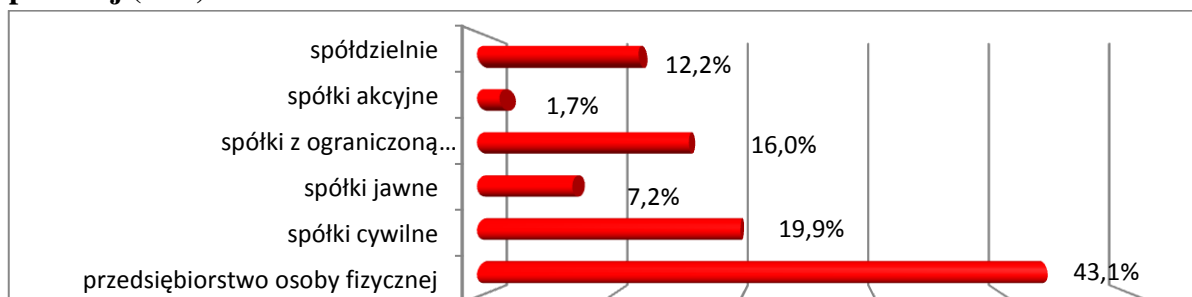
**Rysunek 5.6. Struktura badanych przedsiębiorstw według okresu działalności na rynku (w%)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wśród badanych podmiotów najliczniej reprezentowana jest jedna forma organizacyjno – prawna (rysunek 5.7): przedsiębiorstwa prowadzone przez osoby fizyczne, na podstawie wpisów do ewidencji działalności gospodarczej (40,3%). Jest to najprostsza pod względem prawnym forma prowadzenia działalności gospodarczej i jednocześnie są to podmioty o określonej specyfice, której najważniejsze elementy to: niskie nakłady finansowe potrzebne do prowadzenia działalności przez bardzo często przez samego właściciela, który osobiście podejmuje wszystkie decyzje, wąski rodzaj działalności, zorientowanie prowadzonej działalności głównie na członkach rodziny, podejmowanie działań głównie na poziomie lokalnym. Prawie 20% to spółki cywilne, 16% to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 12,2% to spółdzielnie. Najmniej liczną grupę stanowiły przedsiębiorstwa w formie spółki jawnej (7,2%) oraz spółki akcyjnej (1,7%).

**Rysunek 5.7. Struktura badanych przedsiębiorstw według formy organizacyjno - prawnej (w%)**

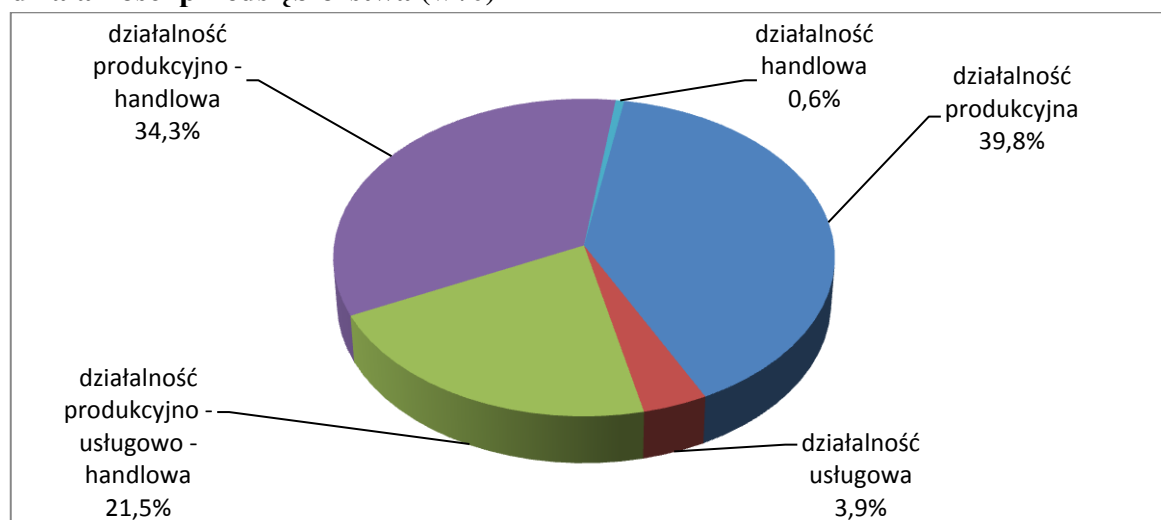


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Badane przedsiębiorstwa analizowano również ze względu na rodzaj prowadzonej działalności (rysunek 5.8). Dominującą grupę pośród badanych przedsiębiorstw stanowią podmioty prowadzące działalność produkcyjną (39,8%), przedsiębiorstwa produkcyjno – handlowe (34,3%) oraz przedsiębiorstwa produkcyjno – handlowo – usługowe (21,5%). Najmniej liczną grupą były natomiast przedsiębiorstwa usługowe (3,9%) oraz zajmujące się wyłącznie handlem (0,6%).

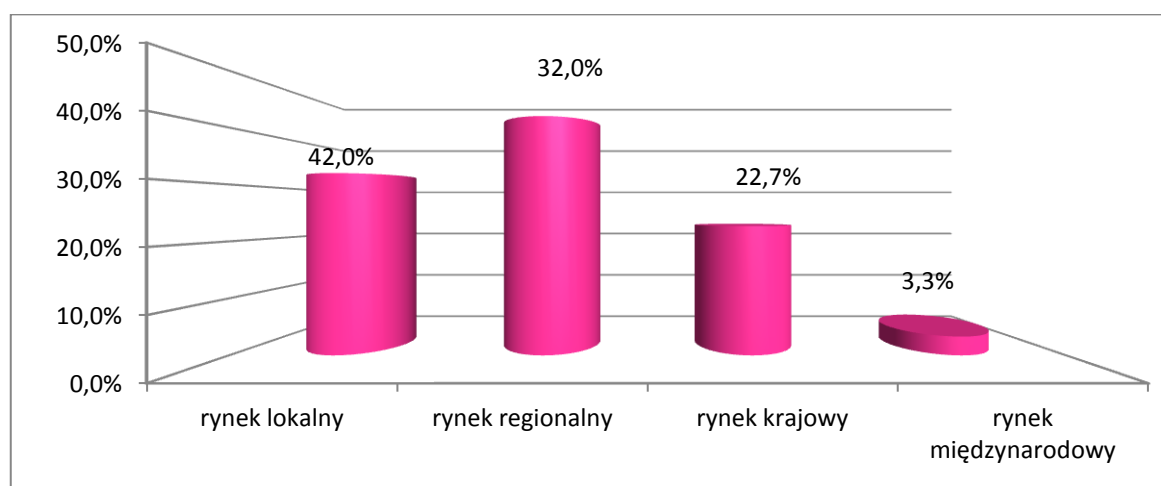
**Rysunek 5.8. Struktura badanych przedsiębiorstw według głównego rodzaju działalności przedsiębiorstwa (w%)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Odnosząc się do zasięgu swego oddziaływania w zakresie zaopatrzenia i sprzedaży, respondenci wyraźnie wskazywali zasięg regionalny i lokalny. Wśród badanych podmiotów najwięcej przedsiębiorstw funkcjonuje na rynkach regionalnych, obejmujących swoim zasięgiem obszar całego województwa (42%) i lokalnych, obejmując swoją działalnością miejscowość będącą siedzibą przedsiębiorstwa lub gminę/powiat (32%). Cieszy fakt, że 22,7% przedsiębiorstw obejmuje swoim zasięgiem działania kraj. Bardzo rzadko wśród badanych przedsiębiorstw mamy do czynienia z działalnością na skalę międzynarodową – taka sytuacja dotyczy jedynie 3,3% podmiotów (rysunek 5.9).

**Rysunek 5.9 Struktura badanych przedsiębiorstw według zasięgu działania (w%)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Badanych przedsiębiorców zapytano również, jak kształtuje się wielkość przychodów w ich przedsiębiorstwach. Największy procent odpowiedzi (44,8%) to przychody bez zmian. Tendencję rosnącą odnotowano w 39,2% badanych podmiotów. Cieszy fakt, że tendencję malejących przychodów określiło tylko 16% badanych respondentów.

#### **5.4. Przesłanki innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno - spożywczego województwa podkarpackiego**

Innowacyjność wymaga doskonałej wiedzy technicznej oraz znajomości, analizy i oceny rynku, na którym działają przedsiębiorstwa. Jest to podstawowy warunek, aby osiągnąć zwycięstwo w walce z konkurencją. Podstawowym wymogiem, aby efektywnie prowadzić działalność innowacyjną w przedsiębiorstwie jest posiadanie właściwej wiedzy na jej temat. Ważną umiejętnością jest zgromadzenie odpowiedniej wiedzy, która daną innowacyjność pozwoliłaby wdrożyć.

Wyzwalanie innowacyjności i podwyższanie jakości należy uznać za najważniejsze zadanie przyszłości, spoczywające na przedsiębiorcach. Ankietowani rozumieją to pojęcie głównie jako: zdolność do ciągłego poszukiwania, zastosowania i rozpowszechniania innowacji w celu poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (30,4%), zmiany w systemie produkcyjnym, rynkowym i społecznym (18,8%), zdolność do wytworzenia i zastosowania nowych pomysłów (18,2%), zdolność do wchodzenia w nowe pomysły,

których efektem są nowe produkty i usługi (17,7%) oraz jako kreowanie zmian w każdej dziedzinie życia społeczno – gospodarczego przedsiębiorstwa (14,9%).

W rozróżnieniu na wielkość badanych przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim innowacyjność definiowana jest następująco:

- w małych przedsiębiorstwach 32,7% ankietowanych uważa, że innowacyjność to zdolność do ciągłego poszukiwania, zastosowania i rozpowszechniania innowacji w celu poprawy pozycji konkurencyjnej,
- w średnich przedsiębiorstwach 63,6% badanych definiuje innowacyjność jako zdolność do wchodzenia w nowe pomysły, których efektem są nowe produkty i usługi oraz jako zdolność do wytworzenia i zastosowania nowych pomysłów.

Ta rozbieżność, może wynikać z tego, że małe przedsiębiorstwa mają utrudnione możliwości prowadzenia działalności innowacyjnej. Dla takich przedsiębiorstw podstawowym celem jest przetrwanie na rynku. Organizacja, która chce utrzymać się na rynku musi mieć zdolność do tworzenia innowacji, gdyż to właśnie one decydują o konkurencyjności przedsiębiorstwa, zaś ich brak może stanowić – i najczęściej stanowi – zagrożenie dla jej istnienia<sup>451</sup>.

Innowacyjność jest pojęciem szerszym niż innowacja. Innowacja bowiem odnosi się do przedmiotu lub określonej sfery, natomiast innowacyjność związana jest z ulepszeniem, wprowadzeniem nowości, nowatorstwem i dotyczy wszystkich aspektów i obszarów działalności przedsiębiorstwa. Można więc uznać, iż efektem innowacyjności jest właśnie innowacja. W literaturze nie ma sformułowanej jednolitej definicji pojęcia innowacji. Większość autorów zajmujących się problemami innowacji wprowadza własne kwalifikacje tego terminu, przy czym stosowane przez nich definicje mają zazwyczaj to samo znaczenie. Innowacja może być różnie rozumiana, w zależności od dziedziny wiedzy, w której to pojęcie jest użytkowane, a także od przedmiotu badań oraz celu, któremu ma ono służyć. Badani właściciele/zarządzający małymi i średnimi przedsiębiorstwami sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim definiują ją najczęściej jako wprowadzanie nowych lub ulepszonych wyrobów/procesów (21,5% badanych) lub jako każdą nowość w sferze materialnej lub niematerialnej (20,4% badanych). Szczegółowy ranking odpowiedzi przedstawia tabela 5.6.

---

<sup>451</sup> A. Zych: *Zarządzanie działalnością innowacyjną jako determinanta wzrostu konkurencyjności*, [w:] *Konkurencja, konkurencyjność, przewaga konkurencyjna w rozwoju współczesnych organizacji*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. PTE, Łódź 2012, s. 68.

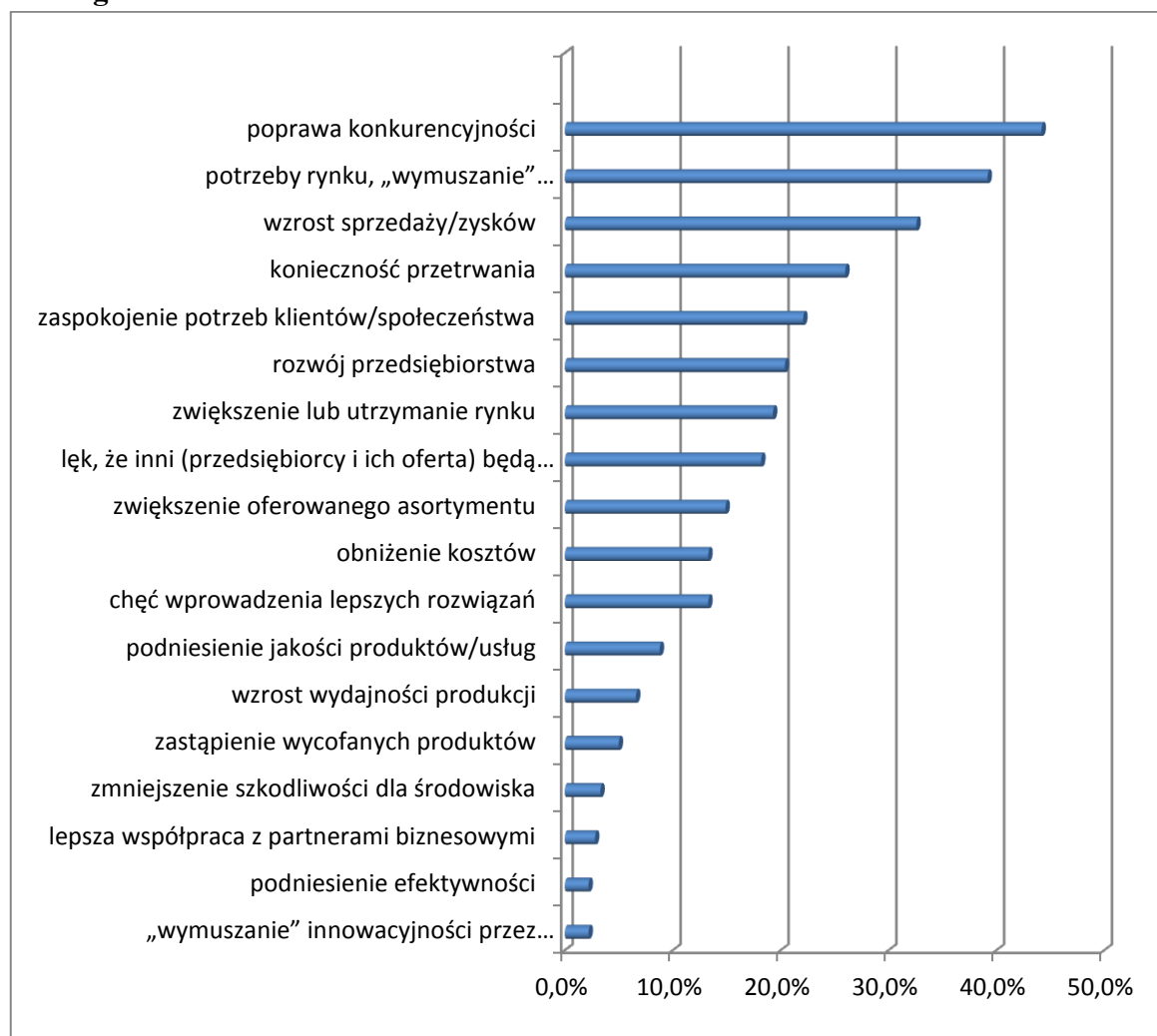
**Tabela 5.6. Definicja innowacji według badanych przedsiębiorców**

Wyszczególnienie	Liczba respondentów	Procent respondentów
wprowadzanie nowych lub ulepszonych wyrobów/procesów	39	21,5
każda nowość w sferze materialnej i niematerialnej	37	20,4
zastosowanie w praktyce nowego produktu, procesu, metody organizacyjnej lub marketingowej	28	15,5
zmiany w sferze produkcji, organizacji, wyrobach, surowcach	28	15,5
zastosowanie ulepszonych rozwiązań w technice i technologii	16	8,8
twórcza zmiana	15	8,3
wprowadzenie nowych/ulepszonych rozwiązań organizacyjnych	10	5,5
pierwsze zastosowanie produktu, procesu, urządzenia	4	2,2
zdobycie nowych rynków zbytu	3	1,7
pierwsze zastosowanie wynalazku	1	0,6
tworzenie nowego świata	-	-
<b>OGÓŁEM</b>	<b>181</b>	<b>100</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Rozbieżności w rozumowaniu pojęcia „innowacja” można wyróżnić ze względu na płeć. Kobiety zazwyczaj określają ją w ujęciu szerokim jako zastosowanie w każdej sferze niematerialnej i materialnej nowości lub zmiany (58,8% wskazań). Natomiast dla badanych respondentów mężczyzn innowacja jest pojęciem bardzo zawężonym i definiują ją oni jako wprowadzanie nowych lub ulepszonych wyrobów/procesów (24,4% wskazań). Na podstawie badań można powiedzieć, iż innowacje są różnie pojmowane i określane zarówno przez mężczyzn, jak i kobiety. Zapewne wynika to z cech osobowości charakterystycznych dla każdej płci. Tradycyjne przedsiębiorstwa sterowane są przez sygnały rynkowe, które określają rodzaj wprowadzanych zmian innowacyjnych. Innowacja oznacza często przypadkową reakcję na potrzeby rynku, co niesie ze sobą duże ryzyko niepowodzeń. Może jednak prowadzić do sukcesu, który zdaniem Druckera osiąga się dzięki właściwemu zarządzaniu, bez względu czy przedsiębiorcą jest kobieta czy mężczyzna. Innowacja wymaga bowiem specjalnego traktowania - zarządzanie nią odbiega od działań rutynowych, pochłania czas i zmusza do systematyczności.

**Rysunek 5.10. Przyczyny działalności innowacyjnej w badanych przedsiębiorstwach według % wskazań\***



\*możliwość kilku wskazań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Przedsiębiorstwa podejmując działalność innowacyjną czynią to z określonych przyczyn (rysunek 5.10). Powodem o największym znaczeniu jest poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa, który wskazało 44,2% ankietowanych. Wymuszanie innowacyjności przez klientów i potrzeby rynku jako przyczynę prowadzenia działalności innowacyjnej wskazało 39,2% badanych. Wprowadzając innowacje przedsiębiorstwa zamierzają także osiągać lepsze wyniki w sprzedaży i osiąganiu zysków (32,6%). Konieczność przetrwania była powodem dla 26% badanych przedsiębiorstw. Natomiast dla 22,1% ważne jest zaspokajanie potrzeb klientów i społeczeństwa, zaś 20,7% badanych jako powód działalności innowacyjnej podaje rozwój przedsiębiorstwa. Najmniejsze

znaczenie ma „wymuszanie” innowacyjności przez dostawców/kontrahentów oraz podniesienie efektywności działania (po 2,2% wskazań).

W powszechnej opinii przedsiębiorców jest wiele łatwiejszych sposobów zarabiania pieniędzy i utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstwa niż kreowanie i wdrażanie innowacji. Dla badanych respondentów z małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego Województwa Podkarpackiego innowacje kojarzą się głównie:

- ze wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstwa (59,1% wskazań),
- z szansą na rozwój (38,1%),
- z koniecznością ekonomiczną (35,4%),
- ze zdobywaniem nowych rynków zbytu (34,8%),
- ze wzrostem wydajności przedsiębiorstwa (31,5%) oraz
- z wysokimi nakładami finansowymi (28,2%).

Na ogół obce jest myślenie wśród badanych respondentów o działalności innowacyjnej jako systematycznym, świadomym i planowanym działaniu (17,7% wskazań). Wprowadzanie innowacji jest dla tych przedsiębiorstw działaniem wymuszonym, np. przez konkurencję lub rynek (60,2% wskazań). Dla 20,1% badanych działalność innowacyjna to działanie spontaniczne – rodzi się pomysł, który jest później urzeczywistniany. Takie ujęcie ma swoje odzwierciedlenie także w zachowawczym charakterze działań innowacyjnych badanych przedsiębiorstw (20,4% wskazań). Szczegółowy ranking charakteru wprowadzanych innowacji w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim ogółem i w podziale na liczbę zatrudnionych pracowników przedstawia tabela 5.7.

W badanych małych przedsiębiorstwach zachowanie innowacyjne mają charakter zachowawczy (22,6% wskazań), usprawniający (17,0% wskazań) oraz modyfikacyjny (15,1% wskazań). Natomiast w badanych średnich przedsiębiorstwach dominują innowacje o charakterze rutynowym (31,8% wskazań). Może to wynikać z tego, że małe przedsiębiorstwa mają niewielkie możliwości technologiczne oraz bardzo często są ograniczone w ponoszeniu nakładów na badania, rozwój i inwestycje związane z innowacjami<sup>452</sup>.

---

<sup>452</sup> Por. Ch. Freeman: *The Economic ...*, op. cit., s. 132; J.R. Kimberly, M.J. Evanisko: *Organizational Innovation...*, op. cit., s. 699 i nast.

**Tabela 5.7. Charakter wprowadzanych innowacji w badanych przedsiębiorstwach ogółem i według liczby zatrudnionych pracowników (w %)\***

Wyszczególnienie	Procent wskazań ogółem	Liczba zatrudnionych pracowników	
		10 - 49	50 - 250
zachowawczy (modyfikacja w miarę występowania problemów)	20,4	22,6	4,5
usprawniający np. działalność przedsiębiorstwa	16,0	17,0	9,1
modyfikacyjny, nieznacznie zmieniający produkt, technologię, sposoby zarządzania	13,8	15,1	9,1
rutynowy dla utrzymania atrakcyjności rynkowej	12,2	9,4	31,8
wymuszony, aby obniżyć koszty działalności	11,6	10,7	18,2
indukowany (zaspokajają potrzeby rynku)	7,7	8,2	4,5
strategiczny (innowacje długoterminowe i istotne)	6,7	6,9	9,1
imitacyjny (rozpowszechnianie istniejących już nowości)	5,5	5,0	0,0
adaptacyjny (podtrzymujący sprawność działania względem otoczenia)	3,9	3,1	9,1
radykałny i ryzykowny np. wprowadzenie nowości	2,2	1,9	4,5
<b>OGÓŁEM</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\*możliwość kilku wskazań

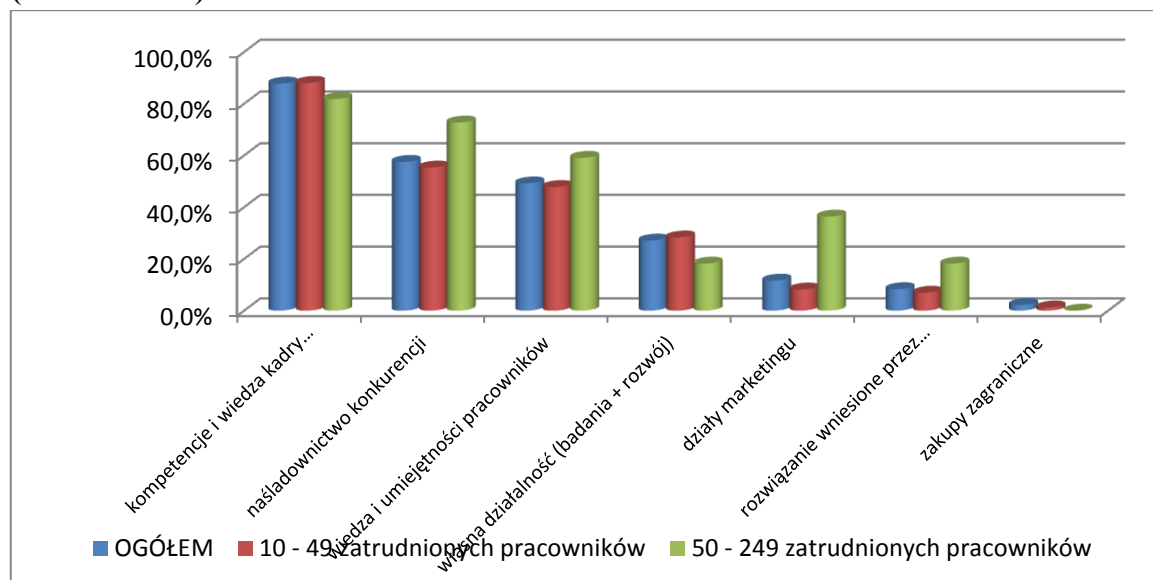
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Przedsiębiorstwo, aby mogło wprowadzać innowacje, musi sobie zapewnić dostęp do ich źródeł. Nie istnieje jedno źródło innowacji, lecz jest nieskończenie wiele możliwości korzystania z różnych źródeł kreowania zmian innowacyjnych. Źródłem innowacji jest wszystko to, co inspiruje człowieka do procesu zmian. A zatem źródłem innowacji jest środowisko stymulujące procesy zmian, pozwalające człowiekowi w sposób kreatywny reagować na zmieniające się otoczenie.

Dla badanych przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim, głównym i bezpośrednim wewnętrznym źródłem innowacji są kompetencje i wiedza kadry kierowniczej (87,3% wskazań ogółem), naśladownictwo konkurencji (57,5% wskazań ogółem) oraz wiedza i umiejętności pracowników (49,2% wskazań). Na kolejnych miejscach znalazły się: własna działalność badawczo – rozwojowa (27,1%), działy marketingu (11,6%), rozwiązania wniesione przez kooperanta (8,3%) oraz zagraniczne zakupy (2,2%). Zaznaczyć należy jednak, że średnie badane przedsiębiorstwa, w porównaniu z małymi podmiotami, częściej wykorzystują jako wewnętrzne źródła

naśladownictwo konkurencji, wiedzę i umiejętności pracowników, własne działy marketingu oraz zakupy zagraniczne, co zapewne związane jest z większymi możliwościami finansowymi tych przedsiębiorstw. Natomiast badane małe podmioty częściej niż średnie przedsiębiorstwa jako wewnętrzne źródło innowacji wykorzystują wiedzę i kompetencje kadry kierowniczej oraz własną działalność badawczo – rozwojową. Wynika to zapewne z faktu, że w małych przedsiębiorstwach to właściciel pełni funkcję kadry kierowniczej i to właśnie od jego wiedzy, umiejętności i możliwości finansowych zależy działalność innowacyjna przedsiębiorstwa

**Rysunek 5.11. Główne wewnętrzne źródła zmian innowacyjnych według badanych przedsiębiorców ogółem i w podziale na liczbę zatrudnionych pracowników (% wskazań\*)**



\*możliwość kilku wskazań

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

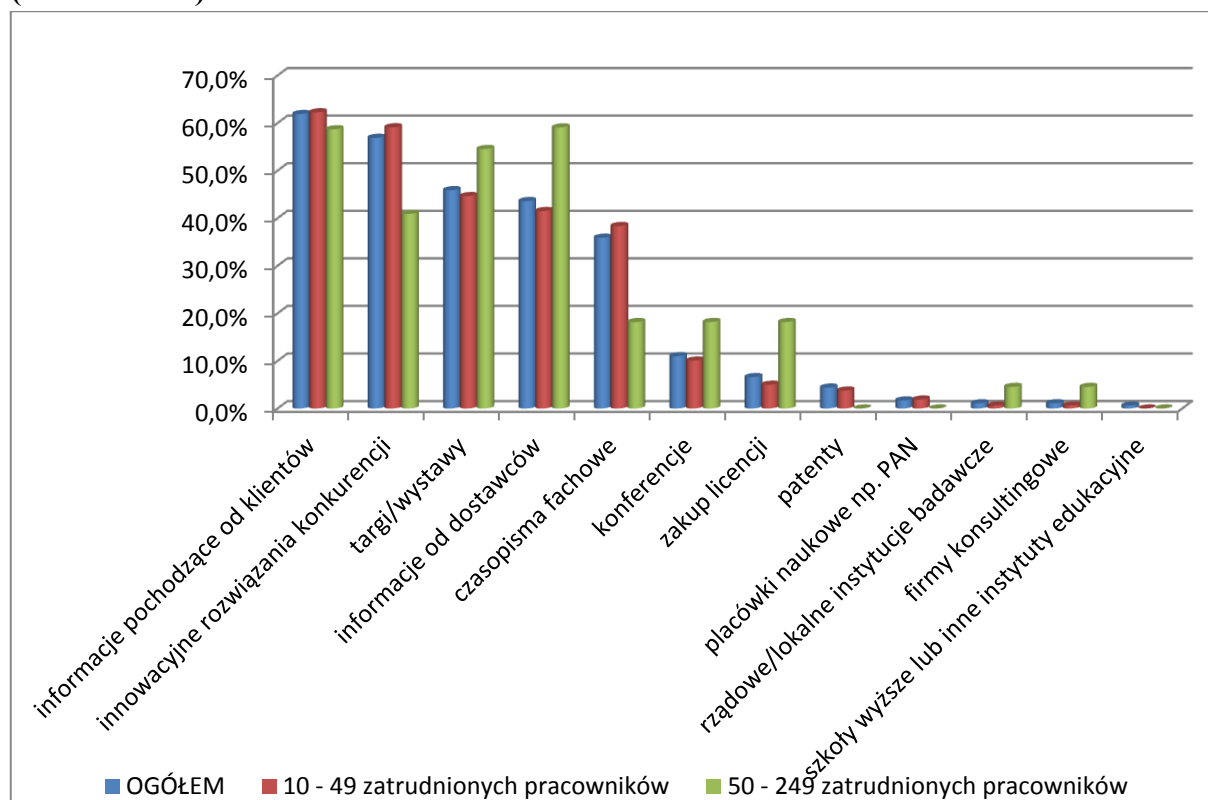
Rysunek 5.11 przedstawia wewnętrzne źródła innowacji badanych przedsiębiorstw ogółem i w podziale na liczbę zatrudnionych pracowników (w % wskazań). Najczęstszym źródłem zewnętrznym wybieranym w działalności innowacyjnej przez badane przedsiębiorstwa są informacje pochodzące od klientów (61,9% wskazań), innowacyjne rozwiązania konkurencji (56,9% wskazań), targi i wystawy (45,9% wskazań) oraz czasopisma fachowe (35,9% wskazań). Na kolejnych miejscach znalazły się konferencje (11% wskazań), zakup licencji (6,6%), patenty (4,4%), placówki naukowe PAN (1,7%). Marginalnie wykorzystywanym zewnętrznym źródłem do działań innowacyjnych



badanych przedsiębiorstw są natomiast rządowe/lokalne instytucje badawcze (1,1%), firmy konsultingowe (1,1%) oraz szkoły wyższe lub inne instytucje badawcze (0,6%).

Natomiast na rysunku 5.12 przedstawiono zewnętrzne źródła innowacji badanych przedsiębiorstw ogółem i w podziale na liczbę zatrudnionych pracowników.

**Rysunek 5.12. Główne zewnętrzne źródła zmian innowacyjnych według badanych przedsiębiorców ogółem i w podziale na liczbę zatrudnionych pracowników (% wskazań\*)**



\*możliwość kilku wskazań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jak wynika z przedstawionego rysunku badane małe przedsiębiorstwa jako główne zewnętrzne źródła innowacji, częściej niż badane średnie podmioty, wykorzystują informacje od klientów, innowacyjne rozwiązania konkurencji oraz czasopisma fachowe na, co może wynikać z ich mniejszych umiejętności zarządzania, trudności z pozyskiwania wiedzy naukowej oraz mniejszych możliwości w podejmowaniu działań ryzykownych. Natomiast w badanych średnich przedsiębiorstwach, częściej wykorzystuje się w tym zakresie wiedzę pozyskaną z uczestniczenia w konferencjach, targach i wystawach oraz od rządowych/lokalnych instytucji badawczych i od przedsiębiorstw konsultingowych, co może wynikać z większej w porównaniu z małymi podmiotami możliwości korzystania ze

specjalistycznej wiedzy naukowej i technologicznej. Badane średnie przedsiębiorstwa mają także większe możliwości zakupu licencji i zlecenia przeprowadzenia badań rozwojowych i naukowych.

Wewnętrzne i zewnętrzne źródła innowacji wśród badanych przedsiębiorstw z podziałem na płeć i wykształcenie właściciela/zarządzającego przedstawia tabela 5.8.

**Tabela 5.8. Główne źródła wprowadzania zmian innowacyjnych w badanych przedsiębiorstwach według płci i wykształcenia (w %\*)**

WYSZCZEGÓLNIENIE	PŁEĆ		WYKSZTAŁCENIE		
	kobiet a	mężczyz na	zawodo we	średnie: techniczne, ogólnokształcą ce	wyższe: licencjat, magister, doktor
<b>WEWNĘTRZNE ŹRÓDŁA INNOWACJI W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH</b>					
kompetencje i wiedza kadry kierowniczej	87,0%	87,4%	85,7%	91,4%	89,8%
naśladownictwo konkurencji	60,9%	56,3%	61,9%	53,6%	42,9%
wiedza i umiejętności pracowników	43,5%	51,1%	42,9%	38,9%	66,2%
własna działalność (badania + rozwój)	32,6%	25,2%	33,3%	22,4%	50,1%
działy marketingu	4,3%	14,1%	9,5%	8,6%	11,3%
rozwiązanie wniesione przez kooperanta	8,7%	8,1%	4,8%	7,3%	8,0%
zakupy zagraniczne	0,0%	3,0%	0,0%	4,3%	1,7%
<b>ZEWNĘTRZNE ŹRÓDŁA INNOWACJI W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH</b>					
informacje pochodzące od klientów	58,7%	63,0%	61,9%	66,6%	43,3%
innowacyjne rozwiązania konkurencji	45,7%	60,7%	47,6%	55,0%	44,9%
targi/wystawy	43,5%	46,7%	42,9%	38,4%	37,3%
informacje od dostawców	34,8%	46,7%	42,9%	48,6%	31,2%
czasopisma fachowe	45,7%	32,6%	47,6%	35,5%	19,6%
konferencje	13,0%	10,4%	19,0%	5,8%	7,8%
zakup licencji	4,4%	7,4%	0,0%	5,7%	8,5%
patenty	2,2%	5,2%	0,0%	5,7%	2,2%
placówki naukowe np. PAN, szkoły wyższe	0,0%	2,2%	0,0%	0,0%	1,7%
rządowe/lokalne instytucje badawcze	4,4%	0,0%	0,0%	5,9%	1,7%
firmy konsultingowe	0,0%	1,5%	0,0%	0,0%	3,1%
szkoły wyższe lub inne instytucje edukacyjne	0,0%	0,7%	0,0%	0,0%	3,8%

\*możliwość kilku wskazań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

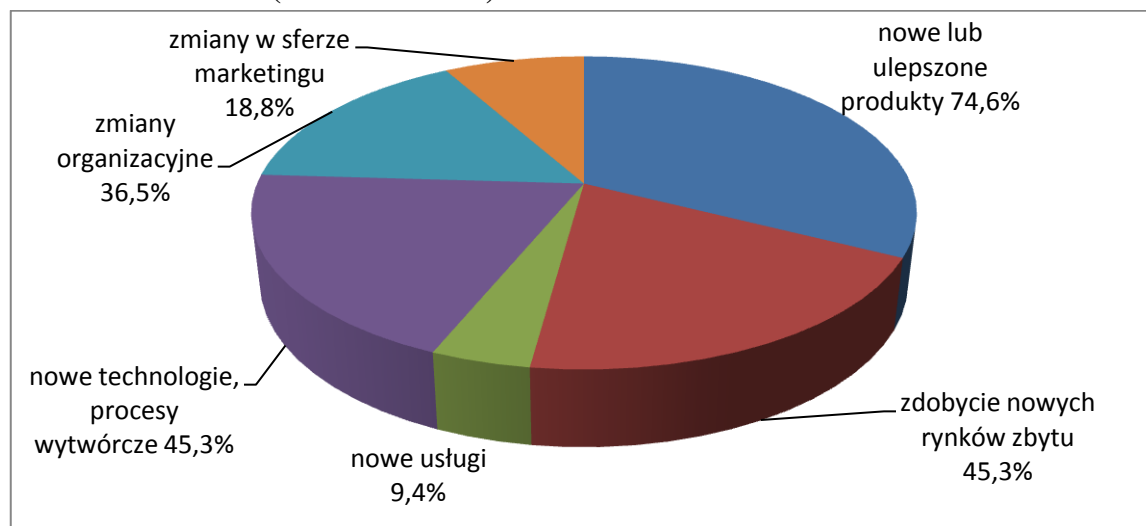
Z przeprowadzonych badań wśród małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego województwa podkarpackiego wynika, że 53% badanych respondentów

uważa swoje przedsiębiorstwa za innowacyjne, natomiast 47% deklaruje, że ich przedsiębiorstwa nie są aktywne w tej działalności.

Główną deklarowaną przyczyną niskiego poziomu innowacyjności jest brak środków finansowych (35,4% wskazań), specyfika rynku, która nie wymaga w ocenie ankietowanych wprowadzania innowacji (23,2% wskazań), brak infrastruktury technicznej (22,1%) oraz brak wykwalifikowanej kadry (14,9%). Nasuwa się tutaj, jednakże jeszcze jeden pozytywny wniosek: przedsiębiorstwa łączą bezpośrednio działalność innowacyjną z ponoszeniem nakładów na tą domenę działalności. Z wyników badania wynika, że 78,5% badanych podmiotów ponosi wydatki na innowacje, a blisko 30% planuje ich wzrost.

Przeprowadzone badania, dały także odpowiedź jakiego rodzaju innowacje wprowadziły małe i średnie przedsiębiorstwa sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim (rysunek 5.13). 89,5% badanych podmiotów deklaruje, że w ciągu ostatnich 3 lat wprowadziło innowacje. Najczęściej stosowanym rodzajem innowacji są nowe lub ulepszone produkty (74,6% wskazań), nowe technologie, procesy wytwórcze (45,3% wskazań), zdobycie nowych rynków zbytu (45,3% wskazań) oraz zmiany organizacyjne (36,5% wskazań). Na kolejnych miejscach znalazły się: zmiany w sferze marketingu (18,8% wskazań) oraz nowe usługi (9,4% wskazań).

**Rysunek 5.13. Rodzaje innowacji wprowadzanych w badanych przedsiębiorstwach w latach 2010 – 2013 (w % wskazań\*)**



\*możliwość kilku wskazań

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Większość przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną wprowadza więcej niż jedną innowację, tendencja taka ma miejsce we wszystkich rodzajach badanych podmiotów. Z przedstawionej tabeli 5.9 wynika, że:

- więcej niż jedną innowację badane przedsiębiorstwa w większości wprowadzały w formie nowych technologii i procesów wytwórczych (36,9% wskazań), zmian organizacyjnych (32,6% wskazań) oraz zdobywania nowych rynków zbytu (32,5% wskazań),
- więcej niż 3 lub 5 innowacji badane przedsiębiorstwa w największej liczbie wprowadzały jako nowe lub ulepszone produkty (odpowiednio 26,4% i 28,8% wskazań).

**Tabela 5.9. Innowacje wprowadzane w badanych przedsiębiorstwach według liczby (w % wskazań\*)**

RODZAJ WPROWADZANYCH INNOWACJI	INTENSYWNOŚĆ INNOWACJI		
	POWYŻEJ 1	POWYŻEJ 3	POWYŻEJ 5
<b>Nowe technologie, procesy wytwórcze</b>	36,9%	6,1%	2,3%
<b>Nowe usługi</b>	6,5%	2,3%	0,6%
<b>Nowe lub ulepszone produkty</b>	19,4%	26,5%	28,8%
<b>Zmiany organizacyjne (w zarządzaniu przedsiębiorstwem)</b>	32,6%	2,2%	1,7%
<b>Zdobycie nowych rynków zbytu</b>	32,5%	6,1%	6,7%
<b>Zmiany w sferze marketingu</b>	15,4%	2,2%	1,2%

\*możliwość kilku wskazań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W tabeli 5.10 przedstawiono wyniki badań dotyczące wprowadzanych innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim według wielkości i wieku badanych podmiotów. Jak wynika z badań, zarówno małe jak i średnie przedsiębiorstwa, prowadzą działalność innowacyjną, chociaż częściej innowacje wprowadzają jednak średnie podmioty. Wynikać to może z ich większych możliwości finansowych i rynkowych. Inna jest także struktura wprowadzanych innowacji: małe przedsiębiorstwa wprowadzają głównie nowe lub ulepszone produkty oraz zdobywają nowe rynki zbytu, natomiast przedsiębiorstwa średnie oprócz innowacji produktowych, swoją szczególną uwagę poświęcają na innowacje organizacyjne i technologiczne.

W literaturze przedmiotu można znaleźć także prace, które wiążą działalność innowacyjną przedsiębiorstw z jego wiekiem.

**Tabela 5.10. Innowacje wprowadzane w badanych przedsiębiorstwach według wielkości i wieku podmiotu (w % wskazań\*)**

WYSZCZEGÓLNIENIE		Nowe technologie, procesy wytwórcze	Nowe usługi	Nowe lub ulepszone produkty	Zmiany organizacyjne	Zdobycie nowych rynków zbytu	Zmiany w sferze marketingu
WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA	10-49	43,40%	8,81%	71,07%	32,70%	44,65%	16,35%
	50-249	59,09%	13,64%	100,00%	63,64%	50,00%	31,82%
WIEK PRZEDSIĘBIORSTWA	krócej niż 1 rok	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	1-5 lat	20,00%	0,00%	100,00%	20,00%	80,00%	0,00%
	6-10 lat	37,04%	7,41%	77,78%	37,04%	55,56%	25,93%
	powyżej 10 lat	47,97%	10,14%	73,65%	37,16%	42,57%	17,57%

\*możliwość kilku wskazań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jak wynika z tabeli 5.10 badane przedsiębiorstwa, które dopiero weszły na rynek i walczą o przetrwanie, nie wprowadziły żadnych innowacji, natomiast przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku od roku do 5 lat wprowadzają głównie innowacje produktowe (100% wskazań) oraz zdobywają nowe rynki zbytu (80% wskazań). Może to mieć związek z ciągłą walką tych przedsiębiorstw, w tym okresie funkcjonowania o klienta i ciągłym umacnianiem swojej pozycji i konkurencyjności. Tylko 20% badanych przedsiębiorstw z tej grupy wiekowej wprowadziło innowacje technologiczne, co może być powiązane z tym, że są to podmioty młode, które niedawno rozpoczęły działalność gospodarczą i posiadają jeszcze stosunkowo nową technologię, z którą wchodziły na rynek. Przedsiębiorstwa te także, w znikomej liczbie wprowadzają innowacje niematerialne, w przeciwieństwie do

badanych podmiotów działających na rynku od 6 do 10 lat lub powyżej 10 lat. Na uwagę zasługuje także fakt, że spośród badanych małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno - spożywczego w Województwie Podkarpackim 82,9% przedsiębiorstw deklaruje gotowość wdrażania innowacji w ciągu najbliższych dwóch lat. Innowacje te najczęściej będą polegały na: wprowadzaniu nowych lub ulepszonych produktów (63%), zdobyciu nowych rynków zbytu (46,4%) oraz wprowadzaniu nowych technologii (29,3% wskazań).

Działania innowacyjne przekładają się na korzyści jakie odnoszą przedsiębiorstwa z tytułu ich wprowadzania. Szczegółowy ranking korzyści osiąganych przez badane małe i średnie przedsiębiorstwa sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim przedstawia tabela 5.11.

**Tabela 5.11. Ranking korzyści osiąganych przez badane przedsiębiorstwa**

<b>KORZYŚCI DLA PRZEDSIĘBIORSTWA Z DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ</b>	<b>MIEJSCE W RANKINGU</b>
poprawa jakości obsługi klienta	<b>1</b>
lepszą jakość produktów/usług	<b>2</b>
poprawa wizerunku przedsiębiorstwa	<b>3</b>
większa rozpoznawalność przedsiębiorstwa	<b>4</b>
lepszą pozycją na rynku	<b>5</b>
możliwość rozwoju przedsiębiorstwa	<b>6</b>
wzrost udziału w rynku	<b>7</b>
skuteczna walka z konkurencją	<b>8</b>
wyższe obroty/ większa sprzedaż	<b>9</b>
nowoczesne technologie	<b>10</b>
wzrost wydajności pracy	<b>11</b>
zwiększenie możliwości produkcyjnych	<b>12</b>
większy zysk	<b>13</b>
większa siła przebicia	<b>14</b>
wzrost rentowności	<b>15</b>
obniżenie kosztów	<b>16</b>

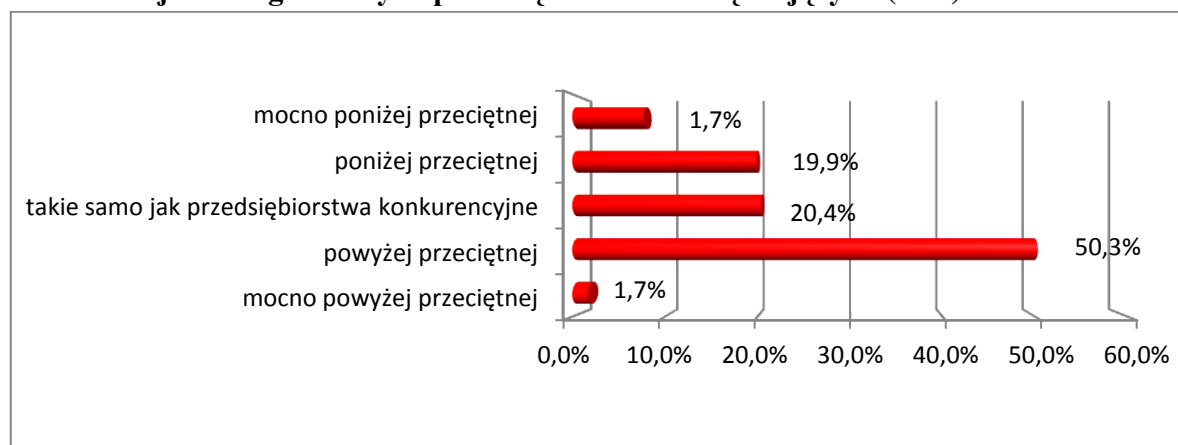
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Większość z wymienionych czynników jest w sposób pośredni lub bezpośredni powiązana z zyskownością przedsiębiorstwa lub ma charakter ekonomiczny. Można zatem uznać, że badani przedsiębiorcy w dużej mierze kierują się krótkookresowymi korzyściami, i nie planują rozwoju swoich przedsiębiorstw w długim okresie, co ma swoje odzwierciedlenie jak już wyżej wspomniano w zachowawczym charakterze innowacji, czyli

modyfikacji działań w miarę występowania problemów. Działalność innowacyjna staje się dla badanych przedsiębiorców kluczem, który ma sam w sobie doprowadzić do napływu większej ilości nabywców, wzrostu zyskowności z działalności lub poprawy pozycji konkurencyjnej i wizerunku przedsiębiorstwa.

Jedno z pytań skierowanych do ankietowanych przedsiębiorców/ zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim dotyczyło samooceny działalności innowacyjnej własnego przedsiębiorstwa na tle głównych konkurentów (rysunek 5.14).

**Rysunek 5.14. Samoocena innowacyjnej działalności własnego przedsiębiorstwa na tle konkurencji według badanych przedsiębiorców/zarządzających (w%)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Pytanie to określało stopień satysfakcji ankietowanych z tej domeny działalności. Z wyników badań wynika, że ocena ta jest względnie wysoka. Ankietowani optymistycznie i pozytywnie określają działalność własnego przedsiębiorstwa w porównaniu z konkurencją. Świadczy o tym suma odpowiedzi „powyżej przeciętnej” i „mocno powyżej przeciętnej” (52% wskazań). Na poziomie porównywalnym z konkurencją swoją działalność oceniło 20,4% badanych. Odpowiedzi typu „poniżej przeciętnej” i „mocno poniżej przeciętnej” było tylko 27,6%. Można zatem sądzić, że poziom innowacyjności w badanych przedsiębiorstwach jest bardzo dobry, albo mamy do czynienia z wysokim stopniem samozadowolenia wśród badanych, co byłoby niepokojącym sygnałem z punktu widzenia efektywności i skuteczności zarządzania działalnością innowacyjną<sup>453</sup>.

<sup>453</sup> Por. J. Baruk: *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit., s. 351 – 366, J. Baruk: *Dylematy zarządzania działalnością innowacyjną*, [w:] R. Knosala (red.): *Komputerowo zintegrowane ...*, op. cit., s. 77 – 86.

Rozważając poszczególne przekroje podziału przedsiębiorstw (tabela 5.12), można stwierdzić, że najwięcej przedsiębiorstw, których badani postrzegali działalność innowacyjną jako „powyżej przeciętnej” i „mocno powyżej przeciętnej”, znajdowało się wśród przedsiębiorstw handlowych (100% wskazań) oraz produkcyjno – handlowo – usługowych (61,6% wskazań). Są to w zarówno przedsiębiorstwa średnie (63,6%) jak i małe (50,4% wskazań), działające na rynku od 6 do 10 lat (48,1% wskazań) lub powyżej 10 lat (53,4% wskazań).

**Tabela 5.12. Ocena według badanych innowacyjności przedsiębiorstw na tle konkurencji z rozróżnieniem na profil działalności przedsiębiorstwa, liczbę zatrudnionych oraz okres działalności na rynku (w%)**

Wyszczególnienie	Mocno poniżej przeciętnej	Poniżej przeciętnej	Takie samo jak konkurencja	Powyżej przeciętnej	Mocno powyżej przeciętnej
<b>PROFIL DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA</b>					
Produkcyjne	5,6	25,0	22,2	44,4	2,8
Usługowe	28,6	42,9	14,3	14,3	0,0
Handlowe	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
Produkcyjno – Handlowo – Usługowe	17,9	15,4	5,1	59,0	2,6
Produkcyjno - Handlowe	1,6	14,5	29,0	54,8	0,0
<b>LICZBA ZATRUDNIONYCH PRACOWNIKÓW</b>					
10 - 49	7,5	20,1	22,2	49,1	1,3
50- 249	9,1	18,2	9,1	59,1	4,5
<b>OKRES DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKU</b>					
Poniżej 1 roku	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
1 – 5 lat	0,0	60,0	20,0	20,0	0,0
6 – 10 lat	7,4	18,5	25,9	48,1	0,0
Powyżej 10 lat	8,1	18,9	19,6	51,4	2,0

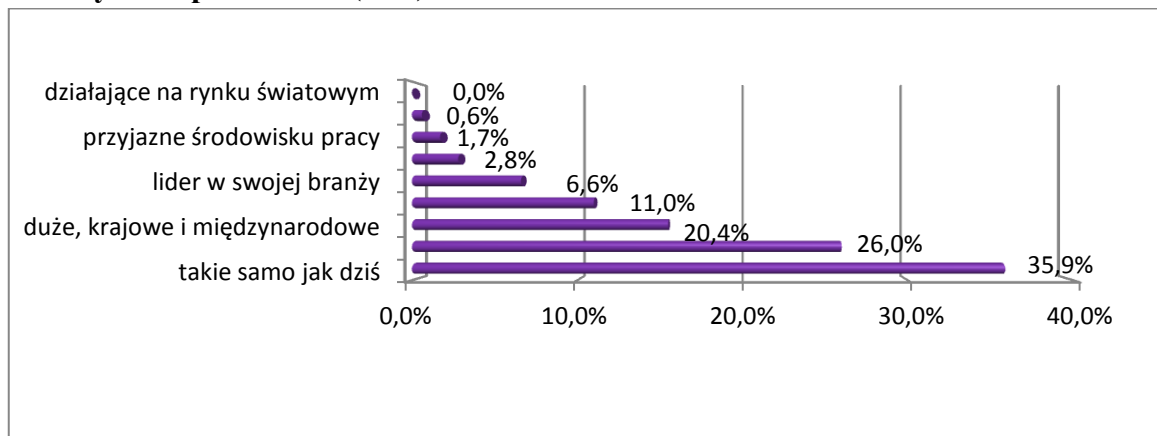
Zródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Przedsiębiorstwa, których działalność w opinii badanych jest porównywalna do działalności konkurencji to przedsiębiorstwa produkcyjno – handlowe (29% wskazań) oraz produkcyjne (22,2% wskazań), małe (22,2% wskazań) i funkcjonujące na rynku od 1 roku do 10 lat (45,9% wskazań). Natomiast najwięcej przedsiębiorstw, których badani określili swoją działalność jako „poniżej przeciętnej” i „mocno poniżej przeciętnej” to przedsiębiorstwa usługowe (71,5% wskazań), zarówno małe (27,6% wskazań) jak i średnie (27,3% wskazań), młode, tzn. istniejące od 1 roku do 5 lat (60% wskazań).



Jedno z pytań skierowanych do badanych przedsiębiorców dotyczyło także oceny jakie będzie ich przedsiębiorstwo za 10 lat (rysunek 5.15).

**Rysunek 5.15. Kierunek rozwoju badanych przedsiębiorstw za 10 lat według opinii badanych respondentów (w%)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z przedstawionego rysunku 5.15 wynika, że innowacyjność jako 10 – letni cel działalności badanych przedsiębiorstw wskazuje 11% ankietowanych, ale ponieważ na rozwój innowacyjności przedsiębiorstw ma wpływ, znajomość mentalności, gustów i potrzeb klientów, gdyż akceptacja nowych produktów przez konsumentów jest jednym z czynników decydujących o sukcesie innowacji, cieszy więc fakt, że 26% badanych przedsiębiorstw swoją szczególną uwagę będzie poświęcało rozpoznaniu i zaspokajaniu potrzeb nabywców. A w opinii 20,4% badanych ich przedsiębiorstwa z małych i średnich zmieniają się w duże o zasięgu krajowym lub międzynarodowym.

W obecnych czasach, gdzie cechą charakterystyczną gospodarki jest rosnąca konkurencja prowadzenie działalności gospodarczej stało się rzeczą bardzo trudną i skomplikowaną, także dla małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim. Blisko 36% badanych przedsiębiorstw w opinii respondentów nie widzi możliwości umocnienia i nie poprawi swojej pozycji na rynku. Działalność ich będzie cechowała stagnacja. Natomiast prawie 3% badanych obecnie przedsiębiorstw w opinii ankietowanych za 10 lat nie będzie istniało.

## 5.5. Analiza SWOT innowacyjności badanych przedsiębiorstw

Analiza SWOT jest narzędziem, które pozwala zidentyfikować i rozpoznać słabe i silne strony przedsiębiorstwa, ale również szanse i zagrożenia płynące z otoczenia zewnętrznego (zarówno te istniejące, jak i te potencjalne). Pozwala ona także określić, co może pomóc w realizacji misji i celów przedsiębiorstwa, a co może być lub jest przeszkodą, którą należy zminimalizować lub przezwyciężyć aby osiągnąć pożądane rezultaty działalności, powiększyć przewagę konkurencyjną bądź utrzymać obecną pozycję na rynku oraz aby osłabić zagrożenia. Świadomość własnych atutów i słabości ma podstawowe znaczenie w kształtowaniu realistycznej rynkowej strategii przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo, które w porównaniu z konkurentami wykazuje więcej silnych, niż słabych punktów ma większe możliwości wykorzystania stwarzanych przez otoczenie szans i umocnienia lub obrony (w przypadku przewagi zagrożeń) dotychczasowej pozycji rynkowej.

W trakcie badań właściciele/zarządzający małymi i średnimi przedsiębiorstwami sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim zostali poproszeni o wskazanie mocnych i słabych stron swoich przedsiębiorstw oraz szans i zagrożeń, które osłabiają działalność ich przedsiębiorstw.

Najważniejszym czynnikiem wpływającym na siłę badanych (tabela 5.13), zarówno małych jak i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim w zakresie innowacji według ich właścicieli/zarządzających jest dobra opinia u klientów (71,3% wskazań). Pozostałe czynniki, takie jak:

- |  |                 |
|--|-----------------|
| 1. Zdolność szybkiego reagowania na zmiany                 | (51,9% wskazań) |
| 2. Dobra współpraca z dostawcami i klientami               | (51,4% wskazań) |
| 3. Łatwość przestawienia, dopasowania się do potrzeb rynku | (37,0% wskazań) |
| 4. Wysoka jakość produkcji                                 | (33,1% wskazań) |
| 5. Korzystna lokalizacja                                   | (30,9% wskazań) |
| 6. Szybka reakcja na wewnętrzne zakłócenia i problemy      | (29,8% wskazań) |
| 7. Kadra otwarta na zmiany i skłonna do ryzyka             | (27,6% wskazań) |
| 8. Wykwalifikowana kadra i właściciel                      | (22,7% wskazań) |

znalazły się na kolejnych miejscach.

We współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami duże znaczenie odgrywa człowiek, jego wiedza, zdolności, kompetencje i umiejętności, które bardzo często traktowane są jako jedno z głównych sił przedsiębiorstw, prowadzących do wzrostu ich aktywności

innowacyjnej. Czynniki ten doceniają także badane małe i średnie przedsiębiorstwa sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim (50,3% wskazań).

**Tabela 5.13. Mocne strony małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim ogółem oraz według wielkości (w %)\***

MOCNE STRONY	Procent respondentów ogółem	Liczba zatrudnionych pracowników	
		10 - 49	50 - 249
dobra opinia u klientów	71,3	72,3	68,2
zdolność szybkiego reagowania na zmiany	51,9	52,8	50,0
dobra współpraca z dostawcami i klientami	51,4	53,5	45,5
łatwość przestawienia, dopasowania się do potrzeb rynku	50,6	52,8	36,4
wysoka jakość produkcji	33,1	33,3	40,9
korzystna lokalizacja	30,9	29,6	31,8
szybka reakcja na wewnętrzne zakłócenia i problemy	29,8	33,3	9,1
kadra otwarta na zmiany i skłonna do ryzyka	27,6	26,4	27,3
wykwalifikowana kadra i właściciel	22,7	20,8	36,4
dobrze rozwinięta sieć dystrybucji	17,1	15,1	31,8
nowoczesne wyposażenie	8,8	9,4	4,5
odpowiednie zasoby finansowe	6,6	5,7	13,6
wyróżniające się zarządzanie	6,1	5,7	9,1
niskie koszty działalności	5,5	5,0	9,1
wysoka stopa bezrobocia, a co za tym idzie łatwa dostępność do wykwalifikowanej kadry kierowniczej i taniej siły roboczej	5,5	4,4	13,6
efektywne metody produkcji	5,5	6,3	0,0
uznany lider na rynku	3,9	3,1	9,1
dobrze strategię w zakresie innowacji	3,9	3,8	4,5
kompetencje badawczo – rozwojowe	3,8	4,4	0,0
obecność instytucji wspomagających i uzupełniających działalność przedsiębiorstw	1,7	1,9	0,0
sprawne relacje z jednostkami badawczo - rozwojowymi	0,6	0,6	0,0
spójność strategii z celami przedsiębiorstwa	0,6	0,6	0,0

\* możliwość kilku wskazań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zwraca uwagę odległe miejsce kompetencji badawczo – rozwojowych (3,8% wskazań), posiadanie dobrej strategii w zakresie innowacji (3,9% wskazań) oraz jej spójność z celami przedsiębiorstwa (0,6% wskazań), które traktowane są traktowane jako jedno z ważniejszych

czynników stanowiących o sile przedsiębiorstwa i jego działalności innowacyjnej. Na taki rozkład odpowiedzi, wpływa zapewne to, że jak wynika z przeprowadzonych badań 90,6% przedsiębiorstw nie posiada sformalizowanej strategii w zakresie innowacji, natomiast 91,2% przedsiębiorstw nie posiada własnej komórki badawczo – rozwojowej w tym zakresie.

Analizując mocne strony badanych przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych pracowników wynika natomiast, że małe przedsiębiorstwa są bardziej elastyczne w przedstawieniu, dopasowaniu się do potrzeb rynku (małe przedsiębiorstwa 52% wskazań, natomiast średnie 36,4% wskazań) oraz szybciej reagują na wewnętrzne zakłócenia i problemy (odpowiednio małe - 33,3%, średnie - 9,1% wskazań). Wśród mocnych stron średnich przedsiębiorstw w porównaniu do małych podmiotów można wskazać na dobrze rozwiniętą sieć dystrybucji (małe – 15,1%; średnie 31,8% wskazań) oraz na odpowiednie zasoby finansowe (małe – 5,7%; średnie 13,6% wskazań).

Kolejnym elementem analizy SWOT są słabe strony przedsiębiorstw, które w opinii badanych są następujące (tabela 5.14):

1. Wysokie koszty działalności (77,3% wskazań ogółem), przy czym rozbieżność w udzielonych odpowiedziach można tutaj zauważyć ze względu na wielkość przedsiębiorstwa. Większą słabością są one dla przedsiębiorstw małych (88,1% wskazań), niż dla podmiotów średnich (59,1% wskazań),
2. Wysoki poziom ryzyka i niepewności dotyczący innowacji (53,0% wskazań ogółem),
3. Wysokie koszty produkcji (44,8% wskazań ogółem),
4. Trudności w pozyskaniu zasobów finansowych (44,8% wskazań ogółem),
5. Ekonomia skali ograniczająca rozwój (39,2% wskazań ogółem), która w małych przedsiębiorstwach jest uznawana za większą słabość (42,1% wskazań) niż w średnich (22,7% wskazań),
6. Kłopotliwa i trudna do „przebrnięcia” biurokracja (35,9% wskazań ogółem),
7. Słaba pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa (26,5% wskazań ogółem), która jest zdecydowanie większą słabością małych przedsiębiorstw (28,9 % wskazań) niż średnich (4,5% wskazań).

**Tabela 5.14. Słabe strony małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim ogółem oraz według wielkości (w %)\***

SŁABE STRONY	Procent respondentów ogółem	Liczba zatrudnionych pracowników	
		10 - 49	50 - 249
wysokie koszty działalności	77,3	81,1	59,1
wysoki poziom ryzyka i niepewności dotyczący innowacji	53,0	52,8	50,0
wysokie koszty produkcji	44,8	45,3	40,9
trudności w pozyskaniu zasobów finansowych	44,8	44,1	63,6
ekonomia skali ograniczająca rozwój	39,2	42,1	22,7
kłopotliwa i trudna do „przebrnięcia” biurokracja	35,9	34,6	45,5
słaba pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa	26,5	28,9	4,5
trudności w zdobyciu kapitału	21,0	20,8	31,8
niska zdolność kredytowa	17,7	17,6	22,7
brak strategii działania, koncentracja na działalności bieżącej	16,0	17,6	22,7
niska kultura innowacyjna	12,7	11,9	9,1
słabe wyposażenie w kapitał finansowy i rzeczowy	11,6	11,3	9,1
niski poziom inwestycji	10,5	10,1	13,6
brak lub słaba marka	8,8	9,4	4,5
mała elastyczność w dostosowaniu się do potrzeb	8,3	8,2	9,1
niezadawalająca jakość produkcji i usług w porównaniu do konkurencji z krajów UE	7,2	5,0	22,7
niewykwalifikowana kadra	4,4	5,0	0,0
trudności w poszukiwaniu i wykorzystaniu nowych technologii	4,4	4,4	4,5
słabe zarządzanie	3,9	3,1	4,5
wysoki poziom inercji innowacyjnej wśród pracowników	3,3	1,9	13,6
brak dóbr komplementarnych	2,8	3,1	0,0
słaby przepływ informacji w przedsiębiorstwie	2,8	2,5	4,5

\* możliwość kilku wskazań

Źródło: Opracowano na podstawie wyników badań własnych.

W działalności przedsiębiorstw duże znaczenie ma także zidentyfikowanie zagrożeń oraz szans rynkowych, które wpływają na ich rozwój i konkurencyjność. Wśród szans rynkowych badani właściciele/zarządzający małymi i średnimi przedsiębiorstwami sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim, najczęściej wymieniali (tabela 5.15):

pozytywne reakcje konsumentów (70,7% wskazań ogółem), możliwość określenia wymagań klientów (61,9% wskazań ogółem), stale rosnące potrzeby rynkowe (57,5% wskazań ogółem), duży, chłonny rynek zbytu (50,3% wskazań ogółem) oraz możliwość skorzystania z funduszy UE (50,3% wskazań ogółem). Należy zwrócić uwagę, że na końcu rankingu określonych szans przez badanych przedsiębiorców znalazły się możliwości jakie daje Unia Europejska i globalizujące się rynki.

**Tabela 5.15. Szanse dla działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim ogółem oraz według wielkości (w %)\***

SZANSE	Procent respondentów ogółem	Liczba zatrudnionych pracowników	
		10 - 49	50 - 249
pozytywne reakcje konsumentów	70,7	72,3	68,2
możliwość określenia wymagań klientów	61,9	64,2	50,0
stale rosnące potrzeby rynkowe	57,5	60,4	31,8
duży, chłonny rynek zbytu	50,3	50,9	40,9
możliwość skorzystania z funduszy UE	50,3	51,6	45,5
większy ogólny popyt	43,1	44,0	31,8
dostępność nowych rynków zbytu	39,2	39,0	40,9
duże możliwości technologiczne	24,3	23,3	31,8
większy napływ kapitału i technologii z krajów UE	10,5	8,2	22,7
poszerzenie dostępu do rynku europejskiego	8,8	8,8	9,1
skrócenie czasu transportu towarów do odbiorców z UE	7,7	8,2	9,1
wzrost zamówień od odbiorców z UE	6,6	4,4	13,6

\* możliwość kilku wskazań

Źródło: Opracowano na podstawie wyników badań własnych.

Do najważniejszych zagrożeń badani zaliczyli (tabela 5.16):

1. Dużą konkurencję na rynku lokalnym, krajowym i zagranicznym (90,7% wskazań ogółem),
2. Niekorzystną politykę gospodarczą rządu (59,7% wskazań ogółem),
3. Zmieniające się potrzeby rynkowe (56,4% wskazań ogółem),
4. Restrykcyjne przepisy prawne (50,8% wskazań ogółem),
5. Trudną przewidywalność rynków (50,3% wskazań ogółem).

**Tabela 5.16. Zagrożenia dla działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim ogółem oraz według wielkości (w %)\***

ZAGROŻENIA	Procent respondentów ogółem*	Liczba zatrudnionych pracowników	
		10 - 49	50 - 249
duża konkurencja na rynku lokalnym, krajowym i zagranicznym	90,7	91,2	95,5
niekorzystna polityka gospodarcza rządu	59,7	61,0	45,5
zmieniające się potrzeby rynkowe	56,4	55,3	63,6
restrykcyjne przepisy prawne	50,8	54,1	36,4
trudna przewidywalność rynków	50,3	47,8	72,7
większe możliwości technologiczne konkurentów	42,0	44,0	31,8
brak wsparcia innowacyjnego	22,7	23,3	9,1
zły stan dróg	12,7	12,6	13,6
brak współpracy z ośrodkami naukowymi i jednostkami badawczo – rozwojowymi	9,9	10,1	9,1
trudność w zdobyciu informacji	8,8	9,4	4,5
nieprawidłowo zdefiniowany segment rynku	5,5	5,7	0,0

\* możliwość kilku wskazań

Źródło: Opracowano na podstawie wyników badań własnych.

Niepokojące jest, że badani nie widzą zagrożenia działalności innowacyjnej w swoich przedsiębiorstwach w braku współpracy z ośrodkami naukowymi i jednostkami badawczo – rozwojowymi. Zapewne ma to swoje źródło w tym, że 84,0% badanych podmiotów nie współpracuje z innymi przedsiębiorstwami z regionu w zakresie innowacji, a tylko 18,2% planuje podjęcie takiego partnerstwa, jak i w tym, że 88,4% badanych przedsiębiorstw nie współpracuje w obszarze innowacji z instytucjami naukowo – badawczymi oraz uczelniami wyższymi (90,1% wskazań).

Rekapitułując - przedsiębiorstwa powinny maksymalnie wykorzystywać swoje atuty i szanse dla realizacji działań innowacyjnych, zaś słabości i zagrożenia minimalizować. Należy tutaj jednak zaznaczyć, że zestawienie mocnych i słabych stron jest zmienne dla każdego przedsiębiorstwa i może zależeć od dotychczasowej aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa oraz posiadanego przez niego potencjału innowacyjności. Natomiast szanse i zagrożenia są uzależnione od turbulentności i zmienności otoczenia, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność.

## 5.6. Bariery rozwoju działań innowacyjnych w badanych przedsiębiorstwach województwa podkarpackiego

Funkcjonujące w Województwie Podkarpackim badane przedsiębiorstwa, prowadzące działalność innowacyjną napotykały trudności, które skutkują spowolnieniem, a nawet przerwaniem aktywności innowacyjnej. Jednakże aby osiągnąć pożądaną poziom działalności innowacyjnej, umożliwiającej skuteczną rywalizację na rynku muszą one dostrzegać istniejące trudności i w miarę możliwości przeciwstawiać się im lub omijać za pomocą alternatywnych rozwiązań.

Badani przedsiębiorcy małych i średnich przedsiębiorstwa sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim za najważniejsze zewnętrzne bariery innowacyjności (tabela 5.17) uznali czynniki ekonomiczne i finansowe, czyli obciążenia podatkowe, duże koszty innowacji, wysokie oprocentowanie kredytów bankowych, długi okres trwania procedur związanych z pozyskiwaniem funduszy, zbyt wysokie koszty opracowań oraz czynniki związane z polityką rządu, czyli zmienność przepisów prawa.

**Tabela 5.17. Ranking zewnętrznych barier innowacyjności badanych przedsiębiorstw na podstawie współczynnika oddziaływania S**

<b>ZEWNĘTRZNE BARIERY INNOWACYJNOŚCI</b>	<b>WSPÓŁCZYNNIK ODDZIAŁYWANIA S</b>	<b>MIEJSCE W RANKINGU</b>
obciążenia podatkowe	2,41	1
wysokie koszty innowacji	2,39	2
wysokie oprocentowanie kredytów bankowych	2,36	3
zmienność przepisów prawa	2,35	4
długi czas trwania procedur pozyskiwania funduszy	2,23	5
zbyt wysokie koszty zamówień opracowań	2	6
niski poziom wspierania innowacyjności przez państwo	1,88	7
słaba infrastruktura innowacyjności	1,82	8
niski poziom wsparcia doradczego i badawczego	1,57	9
niski poziom współpracy z uczelniami wyższymi	1,49	10
wysokie niechęć ewentualnych partnerów do współpracy	1,48	11

Źródło: Opracowano na podstawie wyników badań własnych.



Jako najmniej ograniczające działalność innowacyjną ankietowani ocenili bariery naukowe, czyli, niski poziom wsparcia doradczego i badawczego oraz niski poziom współpracy z uczelniami wyższymi. Może mieć to swoje źródło w tym, że jak już wcześniej wspomniano 88,4% badanych przedsiębiorstw nie współpracuje z instytucjami naukowo – badawczymi a 90,1% nie współpracuje z uczelniami wyższymi w zakresie innowacji.

Bariery działalności innowacyjnej przedsiębiorstw mogą wynikać także z wewnętrznych słabości (tabela 5.18).

**Tabela 5.18. Ranking wewnętrznych barier innowacyjności badanych przedsiębiorstw na podstawie współczynnika oddziaływania S**

<b>WEWNĘTRZNE BARIERY INNOWACYJNOŚCI</b>	<b>WSPÓŁCZYNNIK ODDZIAŁYWANIA S</b>	<b>MIEJSCE W RANKINGU</b>
<b>brak środków własnych na działalność innowacyjną</b>	2,42	1
<b>zła pozycja finansowa przedsiębiorstwa</b>	2,31	2
<b>brak specjalistycznych maszyn i urządzeń</b>	2,15	3
<b>lęk obawa przed niepowodzeniem działań innowacyjnych</b>	1,91	4
<b>trudności wdrożeniowe</b>	1,9	5
<b>przestarzałe wyposażenie</b>	1,89	6
<b>słabe tempo wdrażania innowacji</b>	1,88	7
<b>brak informacji rynkowej</b>	1,87	8
<b>niski poziom wiedzy innowatorów</b>	1,77	9
<b>trudności techniczno - badawcze</b>	1,74	10
<b>brak wiedzy o nowych wzorach i technologiach</b>	1,72	12
<b>zły przepływ informacji przez kanały informacyjne</b>	1,72	11
<b>brak wykwalifikowanej kadry</b>	1,68	13
<b>słabości struktur organizacyjnych</b>	1,61	14
<b>niekonsekwentna realizacja długoterminowej strategii innowacji</b>	1,55	15
<b>niska wiedza o patentach</b>	1,54	16

Źródło: Opracowano na podstawie wyników badań własnych.

Podobnie jak w przypadku zewnętrznych barier, największymi barierami wewnętrznymi dla badanych przedsiębiorców są czynniki finansowe, czyli brak środków własnych na działalność innowacyjną i zła pozycja finansowa przedsiębiorstwa. Ponadto jako najważniejsze bariery wewnętrzne ankietowani uznali czynniki techniczne, czyli brak specjalistycznych maszyn i urządzeń, trudności wdrożeniowe oraz przestarzałe

wyposażenie oraz czynniki związane z kapitałem ludzkim, czyli inercję wobec działań innowacyjnych i niską wiedzę innowatorów.

Za najmniej ważne bariery badani przedsiębiorcy ocenili:

1. Czynniki informacyjne, czyli zły przepływ informacji przez kanały informacyjne oraz brak informacji rynkowej oraz
2. Czynniki instytucjonalne, czyli niską wiedzę o nowych wzorach użytkowych, technologiach i patentach, niekonsekwentną realizację strategii innowacji oraz słabości struktur organizacyjnych.

Wynika to zapewne z faktu, że województwo podkarpackie znajduje się na odległym 11 miejscu pod względem zgłaszania wynalazków i nowych wzorów użytkowych do Urzędu Patentowego RP oraz z tego, że tylko 9,4% badanych przedsiębiorstw deklaruje, że posiada sformalizowaną strategię w zakresie innowacyjności.

**Tabela 5.19. Ranking barier innowacyjności badanych przedsiębiorstw ze strony rynku na podstawie współczynnika oddziaływania S**

BARIERY INNOWACYJNOŚCI ZE STRONY RYNKU	WSPÓŁCZYNNIK ODDZIAŁYWANIA S	MIEJSCE W RANKINGU
szybkie naśladownictwo przez konkurencję	2,47	1
wysokie koszty wprowadzenia na rynek nowego produktu	2,41	2
rosnąca konkurencja krajowa	2,24	3
niepewność popytu na innowację	2,08	4
długi okres oczekiwania na efekty innowacji	1,99	5
trudności w rozpoznaniu rynku	1,92	6
krótkie cykle życia nowego produktu	1,78	7
rozproszenie rynku	1,72	8
nowe technologie produkcji	1,66	9
rosnąca konkurencja zagraniczna	1,59	10
wysokie bezrobocie	1,49	11
niekorzystna demografia	1,44	12

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Za bariery rynkowe najbardziej ograniczające działalność innowacyjną (tabela 5.19) badani przedsiębiorcy uznali: rosnącą konkurencję krajową i szybkie naśladownictwo rozwiązań innowacyjnych przez konkurencję oraz czynnik finansowy, czyli wysokie koszty wprowadzania na rynek nowego produktu. Wskazywali oni także czynniki

popytowe, które związane są z niepewnością popytu na rozwiązania innowacyjne, długim okresem oczekiwania na efekty innowacji oraz trudnościami w rozpoznaniu rynku. Barierami, które najmniej ograniczają działalność innowacyjną przedsiębiorstw w tej kategorii są według ankietowanych czynniki społeczne związane z niekorzystną demografią społeczeństwa i wysokim bezrobociem.

Akceptacja rozwiązań innowacyjnych przez klientów i społeczeństwo ma także duży wpływ na działalność innowacyjną przedsiębiorstw, o czym można także sądzić na podstawie występowania barier innowacyjności (tabela 5.20).

**Tabela 5.20. Ranking barier innowacyjności badanych przedsiębiorstw ze strony klientów/społeczeństwa na podstawie współczynnika oddziaływania S**

<b>BARIERY INNOWACYJNOŚCI ZE STRONY KLIENTÓW/SPOŁECZEŃSTWA</b>	<b>WSPÓŁCZYNNIK ODDZIAŁYWANIA S</b>	<b>MIEJSCE W RANKINGU</b>
<b>brak zainteresowania innowacją ze strony odbiorców</b>	2,19	1
<b>zamożność społeczeństwa</b>	1,92	2
<b>zmiany potrzeb</b>	1,83	3
<b>zmiany poziomu życia</b>	1,62	5
<b>zmiany gustów</b>	1,6	6
<b>zmiany statusu społecznego</b>	1,54	7
<b>mentalność społeczeństwa</b>	1,48	8
<b>wykształcenie społeczeństwa</b>	1,23	9

Zródło: Opracowano na podstawie wyników badań własnych.

Za największy czynnik najbardziej hamujący funkcjonowanie w tym obszarze wskazali brak zainteresowania innowacją ze strony odbiorców. Ankietowani muszą zatem pamiętać, że inicjowany przez nich proces innowacyjny powinien być odpowiedzią na potrzeby i wymagania klientów/odbiorców. Pomóc w tym może identyfikacja stosunku potencjalnych nabywców do innowacji, ale również świadome kształtowanie ich nastawienia, tak aby grupa entuzjastów wzrastała, zaś grupa osób wykazujących postawy antyinnowacyjne malała.

Podsumowując, należy zaznaczyć, że przedstawione powyżej cztery grupy barier nie funkcjonują w izolacji, ale występują pomiędzy nimi sprzężenia zwrotne, dzięki którym jedno ograniczenia mogą przełamywać inne.

## ROZDZIAŁ 6. OCENA CZYNNIKÓW INNOWACYJNOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA ROLNO SPOŻYWCZEGO WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO – WERYFIKACJA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

### 6.1. Analiza i ocena czynników makrootoczenia wpływających na innowacyjność badanych przedsiębiorstw

Analizę makrouwarunkowań działalności innowacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim, oparto na identyfikacji kilkudziesięciu czynników dostępnych w literaturze przedmiotu<sup>454</sup>. Są to czynniki, które wywierają zarówno hamujący, jak i stymulujący wpływ na działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Aby ocenić rzetelność i spójność pozycji wchodzących w skład makrootoczenia posłużono się Alfą - Cronbacha<sup>455</sup>. Wskaźnik rzetelności dla czynników makrootoczenia wynosi 0,853 i oznacza duże podobieństwo pomiędzy poszczególnymi pozycjami<sup>456</sup>.

Pierwszą grupą czynników makrootoczenia wpływających na innowacyjność badanych przedsiębiorstw były determinanty ekonomiczne (tabela 6.1). Jak wynika z danych tej tabeli badani właściciele/zarządzający małymi i średnimi przedsiębiorstwami sektora rolno – spożywczego w województwie Podkarpackim ocenili, że czynniki ekonomiczne mają negatywny wpływ na działalność ich przedsiębiorstw. Za najbardziej hamujące ankietowani uznali:

- wysokie ceny, np. energii, benzyny (S=1,61). Ich negatywne oddziaływanie wskazało blisko 83% badanych,
- wysokość inflacji (S=1,79). Ten czynnik jako hamujący działalność innowacyjną przedsiębiorstwa wskazało 78% ankietowanych,
- wysokość stóp procentowych (S=1,89). Jako negatywny czynnik wskazało go 73% badanych.

---

<sup>454</sup> Badania czynników innowacyjności dokonano, mając świadomość, że ich lista nie jest kompletna i mogłaby obejmować jeszcze więcej składników godnych uwagi. Jednakże lista przedstawionych wyznaczników wydaje się być na tyle obszerna, że można w oparciu o nią dokonać oceny ich wykorzystania w badanych przedsiębiorstwach.

<sup>455</sup> L.J. Cronbach: *Coefficient alpha and the internal structure of tests*, Psychometrika 16 (3)/1951, s. 297–334

<sup>456</sup> Alfa – Cronbacha przyjmuje wartości od 0 do 1.

J.M. Cortina zaproponował następującą klasyfikację (J.M. Cortina: *What is coefficient alpha? An examination of theory and applications*, Journal of Applied Psychology 78/1993, s. 98–104):  $\alpha < 0,5$  nie do zaakceptowania;  $0,5 \leq \alpha < 0,6$  słaby;  $0,6 \leq \alpha < 0,7$  dyskusyjny;  $0,7 \leq \alpha < 0,8$  do zaakceptowania;  $0,8 \leq \alpha < 0,9$  dobry;  $\alpha \geq 0,9$  doskonały.

**Tabela 6.1. Uwarunkowania ekonomiczne i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S**

<b>CZYNNIKI EKONOMICZNE</b>	<b>WSPÓŁCZYNNIK ODDZIAŁYWANIA S</b>
Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania	3,66
Stabilność kursu walutowego	3,32
Poziom inwestycji zagranicznych	2,98
Globalizacja gospodarki	2,97
Poziom rozwoju gospodarczego	2,49
Koszty korzystania z pomocy firm doradczych	2,45
Poziom bezrobocia	2,38
Wysokość stóp procentowych	1,89
Wysokość inflacji	1,79
Ceny np. energii, benzyny	1,61
<b>ŚREDNIA</b>	<b>2,554</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jako czynniki o nieznacznie negatywnym wpływie na działalność badanych przedsiębiorstw ankietowani uznali także globalizującą się gospodarkę ( $S=2,97$ ) oraz poziom inwestycji zagranicznych ( $S= 2,98$ ). Jedyny czynnik nieznacznie stymulujący innowacyjność przedsiębiorstw według badanych to stabilność kursu walutowego ( $S=3,32$ ), który ma wpływ na wysokość oprocentowania kredytów w obcej walucie oraz ceny paliw i innych surowców niezbędnych przedsiębiorstwom w ich działalności oraz dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania ( $S=3,66$ ).

Drugą analizowaną grupą czynników makrootoczenia są uwarunkowania prawno – polityczne. Analizując tabelę 6.2 można zauważyć, że podobnie jak w przypadku czynników ekonomicznych, przeważająca grupa uwarunkowań prawno - politycznych została oceniona przez ankietowanych jako te, które mają negatywny wpływ na działalność innowacyjną ich przedsiębiorstw. Na pierwszy plan wysuwa się tutaj wysokość podatków ( $S=1,70$ ), nadmierna biurokracja ( $S= 1,72$ ) oraz wymogi i procedury certyfikacyjne ( $S=2,11$ ). Na kolejnych miejscach znalazły się:

- poziom ingerencji państwa w działalność gospodarczą, którą jako czynnik hamujący innowacyjność oceniło 78% badanych,
- prawną regulacją działalności gospodarczej wskazana przez 67% badanych,

- wsparcie instytucjonalne oraz finansowe, które za negatywne czynniki wskazało średnio 49% ankietowanych oraz
- działalność proinnowacyjna państwa, którą wskazało 43% badanych jako czynnik niekorzystny w działalności innowacyjnej badanych przedsiębiorstw.

**Tabela 6.2. Uwarunkowania prawno - polityczne i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S**

<b>CZYNNIKI PRAWNO - POLITYCZNE</b>	<b>WSPÓŁCZYNNIK ODDZIAŁYWANIA S</b>
Stabilność przepisów podatkowych	3,71
Stabilność prawa	3,57
Wysokość ulg podatkowych	3,02
Działalność proinnowacyjna państwa	2,78
Wsparcie finansowe dla MSP	2,72
Wsparcie instytucjonalne dla MSP	2,69
Prawna regulacja działalności gospodarczej	2,50
Poziom ingerencji państwa w działalność gospodarczą	2,19
Wymogi i procedury certyfikacyjne	2,11
Nadmierna biurokracja	1,72
Wysokość podatków	1,70
<b>ŚREDNIA</b>	<b>2,61</b>

Zródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jako czynnik neutralny lub nieznacznie pozytywnie wpływający na innowacyjność przedsiębiorstw ankietowani uznali wysokość ulg podatkowych ( $S=3,02$ ). Natomiast czynnikami stymulującym aktywność innowacyjną badanych przedsiębiorstw w tej grupie uwarunkowań w opinii ankietowanych są stabilność przepisów prawa ( $S=3,57$ ), którą wskazało 74% badanych przedsiębiorców oraz wskazana przez 77% ankietowanych stabilność przepisów podatkowych ( $S=3,71$ ).

Kolejnym, ale nie mniej ważnym, czynnikiem wpływającym na działalność innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim są czynniki geograficzne lub lokalne/regionalne (tabela 6.3). Jedyńm w tej grupie czynnikiem ocenionym przez ankietowanych jako ograniczający innowacyjność ich przedsiębiorstw jest zróżnicowanie klimatyczne ( $S=2,90$ ). Czynnik ten można właściwie zaliczyć do uwarunkowań neutralnych, ponieważ jako właśnie taki czynnik wskazało go 84% badanych. Oceniając oddziaływanie

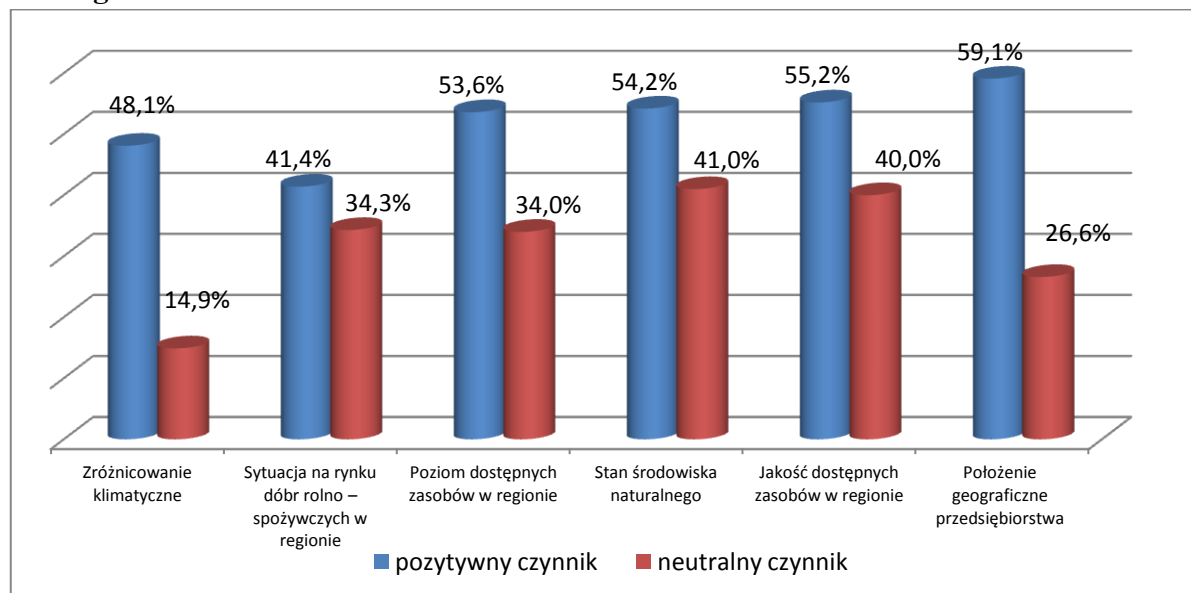
pozostałych składników w tej grupie uwarunkowań, poprzez pryzmat współczynnika oddziaływania S można zauważyć, że pozostałe czynniki zostały ocenione przez ankietowanych jako nieznacznie stymulujące działalność innowacyjną ich przedsiębiorstw.

**Tabela 6.3. Uwarunkowania geograficzne oraz lokalno - regionalne i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S**

CZYNNIKI GEOGRAFICZNE LOKALNE/REGIONALNE	WSPÓLCZYNNIK ODDZIAŁYWANIA S
Położenie geograficzne przedsiębiorstwa	3,56
Jakość dostępnych zasobów w regionie	3,52
Stan środowiska naturalnego	3,45
Poziom dostępnych zasobów w regionie	3,22
Sytuacja na rynku dóbr rolno –spożywczych w regionie	3,07
Zróżnicowanie klimatyczne	2,90
<b>ŚREDNIA</b>	<b>3,286</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

**Rysunek 6.1. Czynniki geograficzne i lokalne/regionalne w ocenie ankietowanych według % wskazań**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na rysunku 6.1 pokazano procent odpowiedzi ankietowanych jako pozytywną i neutralną ocenę poszczególnych czynników geograficznych i lokalnych/regionalnych.

Przedostatnią z analizowanych grup czynników wpływających na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw były uwarunkowania techniczno – technologiczne. Tylko jeden czynnik zaliczany do tej grupy został przez ankietowanych oceniony jako stymulujący innowacyjność - ochrona patentów i wzorów użytkowych ( $S=3,73$ ). Wskazało tak 63% badanych przedsiębiorców. Za czynniki o nieznacznie negatywnym wpływie na działalność innowacyjną ankietowania uznali stan infrastruktury regionalnej ( $S=2,94$ ). Jako czynnik najsilniej hamujący działalność innowacyjną przedsiębiorstw ankietowani wskazali szybkość pojawiania się wynalazków ( $S=2,73$ ). W tym przypadku 49% badanych wskazało, że jest to czynnik negatywnie wpływający na aktywność innowacyjną ich przedsiębiorstw, blisko 22% oceniło jego wpływ jako neutralny, natomiast dla około 39% ankietowanych jest to czynnik pozytywnie wpływający na działalność innowacyjną. Na drugim miejscu, w ramach tej grupy badani ocenili procedury patentowe ( $S=2,69$ ). Natomiast szybkość transferu techniki i technologii ( $S= 2,51$ ) znalazła się na trzecim miejscu – negatywny wpływ tego czynnika zadeklarowało 43,4% badanych przedsiębiorców.

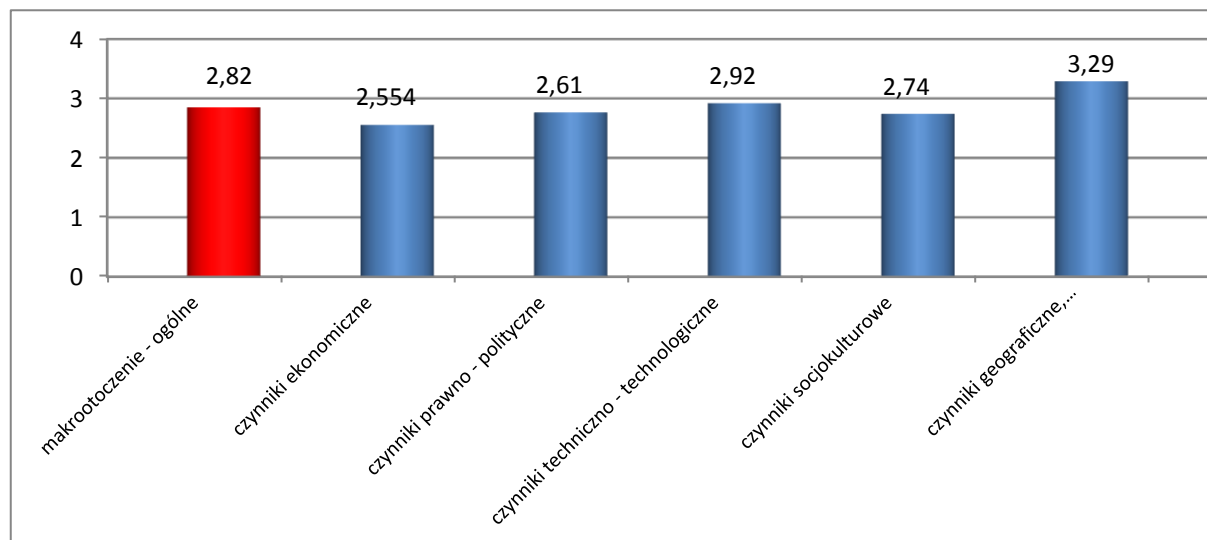
Ostatnim analizowanym czynnikiem był poziom oświaty oraz system kształcenia (uwarunkowanie socjokulturowe), który został oceniony jako nieznacznie negatywnie wpływający na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw ( $S=2,74$ ). Negatywnie czynnik ten oceniło 42% badanych, neutralnie 39,2%, natomiast pozytywnie 18,8% ankietowanych.

Podsumowując, należy zaznaczyć, że jak pokazują badania, tylko niektóre kształtowane przez makrootoczenie uwarunkowania ekonomiczne i prawno - polityczne wywierają najbardziej negatywny i hamujący wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw. Wśród czynników ekonomicznych można tutaj wymienić przede wszystkim ponoszone koszty energii i benzyny oraz wysokość stóp procentowych i inflacji (wartość współczynnika oddziaływania  $S$  mieści się w przedziale od 1,61 do 1,89), natomiast wśród czynników prawno – politycznych to głównie polityka fiskalna prowadzona przez państwo (współczynnik oddziaływania  $S= 1,70$ ) oraz nadmierna biurokracja ( $S=1,72$ ). Pozostałe z badanych czynników makrootoczenia (czynniki geograficzne, lokalne/regionalne, techniczno – technologiczne oraz socjokulturowe) nie wywierają znaczącego wpływu na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw, co wynika z wartości współczynnika oddziaływania  $S$ . Kształtował się on bowiem w przedziale od 2,74 do 3,29 co według przyjętej skali, mieści się w zakresie nieznacznie



pozytywnego lub nieznacznie negatywnego oddziaływania. Potwierdzają to zaprezentowane na rysunku 6.2 uogólnione wyniki, otrzymane dla poszczególnych grup uwarunkowań makrootoczenia.

**Rysunek 6.2. Współczynnik oddziaływania S dla poszczególnych grup czynników makrootoczenia**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wynika z przedstawionego rysunku można przyjąć, że w opinii badanych właścicieli/zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami sektora rolno – spożywczego w województwie Podkarpackim uwarunkowania makrootoczenia wywierają nieznacznie negatywny wpływ na działalność innowacyjną ich przedsiębiorstw ( $S=2,82$ ).

## **6.2. Identyfikacja i diagnoza mikrootoczenia jako czynnika budującego innowacyjność badanych przedsiębiorstw**

Drugą objętą analizą grupą uwarunkowań zewnętrznych były czynniki mikrootoczenia. Otoczenie mikro, jest otoczeniem sterowalnym, czyli takim, na które przedsiębiorstwa mogą bezpośrednio wpływać. W ramach tych uwarunkowań zidentyfikowano 21 czynników, których wpływ na działalność innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim oceniali ankietowani.

Podobnie jak w przypadku makrootoczenia aby ocenić rzetelność i spójność pozycji wchodzących w skład mikrootoczenia posłużono się Alfą - Cronbacha. Wskaźnik

rzetelności dla czynników makrootoczenia wynosi 0,8 i oznacza duże podobieństwo pomiędzy poszczególnymi pozycjami.

Uwarunkowania z tej grupy pogrupowano na trzy kategorie czynników, w ramach opisanego w podrozdziale 3.2.2 podziału mikrootoczenia:

1. Otoczenie współpracujące – nabywcy dostawcy, dystrybutorzy,
2. Otoczenie konkurencyjne,
3. Instytucje sfery nauki i techniki oraz organizacje wspierające działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw.

Pierwszą grupą uwarunkowań mikrootoczenia objętą analizą było otoczenie współpracujące, w którym wyróżniono 9 czynników (tabela 6.4). Według ankietowanych przedsiębiorców najbardziej negatywny wpływ na działalność innowacyjną ich przedsiębiorstw ma duże zróżnicowanie produktów ( $S=2,44$ ), natomiast najbardziej stymulującym czynnikiem jest informacja zwrotna od klientów ( $S=4,01$ ), który w ten sposób oceniło 74% ankietowanych. Taka wysoka ocena tego czynnika może być wynikiem tego, że blisko 62% badanych przedsiębiorstw jako zewnętrzne źródło innowacji wykorzystuje właśnie informacje pochodzące od klientów. Pozostałe czynniki analizując poprzez pryzmat współczynnika oddziaływania  $S$  można uznać za nieznacznie pozytywne lub negatywne.

**Tabela 6.4. Czynniki otoczenia współpracującego i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania  $S$**

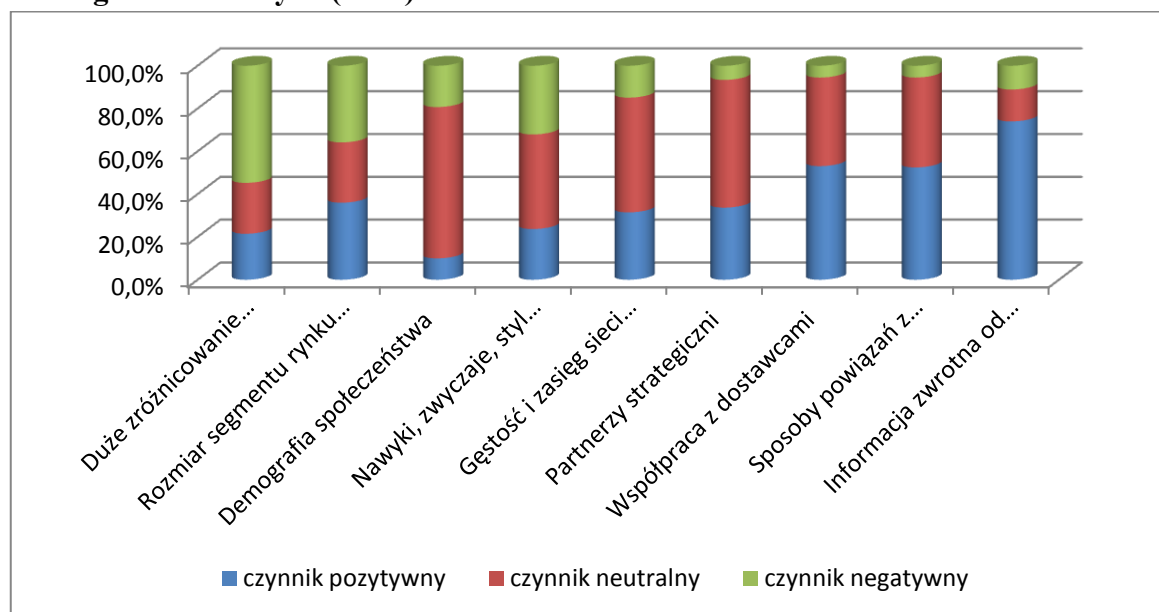
<b>OTOCZENIE WSPÓŁPRACUJĄCE</b>	<b>WSPÓŁCZYNNIK ODDZIAŁYWANIA <math>S</math></b>
Informacja zwrotna od klientów	4,01
Sposoby powiązań z dostawcami	3,55
Informacja zwrotna od dostawców	3,53
Partnerzy strategiczni	3,28
Gęstość i zasięg sieci dystrybucji	3,16
Nawyki, zwyczaje, styl życia społeczeństwa	2,93
Demografia społeczeństwa	2,92
Rozmiar segmentu rynku do którego jest kierowana oferta	2,91
Duże zróżnicowanie produktów w ofercie dostawców	2,44
<b>ŚREDNIA</b>	<b>3,192</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rozpatrując poszczególne czynniki otoczenia współpracującego pod względem oceny pozytywnej, neutralnej lub negatywnej przez ankietowanych (rysunek 6.3), można wywnioskować, że:

1. Czynniki najbardziej stymulującymi działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw są: informacja zwrotna od klientów (74% wskazań), oraz dostawców (53,1% wskazań), a także sposoby powiązań z dostawcami (52,5% wskazań). Badani właściciele/zarządzający analizowanymi przedsiębiorstwami wiedzą, że o powodzeniu działań innowacyjnych decyduje postrzeganie rozwiązań innowacyjnych przez klientów i innych interesariuszy. Nie ma znaczenia jak przedsiębiorstwa postrzegają wprowadzane innowacje (np. jako unikatowe), podstawą sukcesu w tym zakresie jest opinia klientów i otoczenia,
2. Czynniki najbardziej hamującymi innowacyjność badanych przedsiębiorstw są duże zróżnicowanie produktów w ofercie dostawców (54,7% wskazań), rozmiar segmentu rynku do którego jest kierowana oferta (35,8% wskazań) oraz nawyki, zwyczaje, styl życia społeczeństwa (32% wskazań),
3. Za czynniki neutralne ankietowani uznali natomiast demografię społeczeństwa (70,7% wskazań), współpracę z partnerami strategicznymi (59,7% wskazań) oraz gęstość i zasięg sieci dystrybucji (53,6% wskazań).

**Rysunek 6.3. Ocena wpływu poszczególnych czynników otoczenia współpracującego według ankietowanych (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

**Tabela 6.5. Czynniki otoczenia konkurencyjnego i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S**

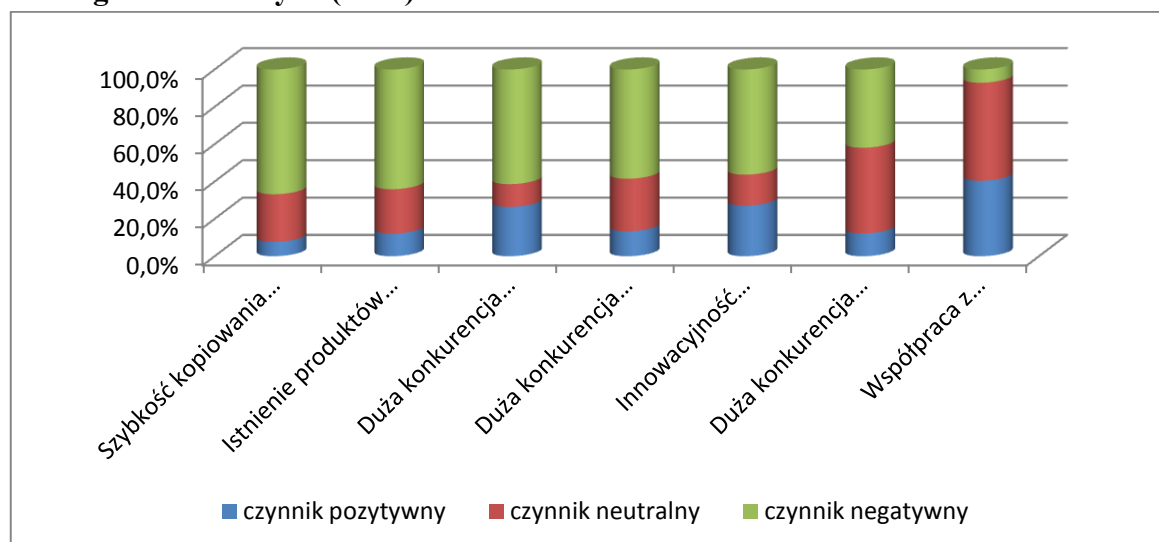
<b>OTOCZENIE KONKURENCYJNE</b>	<b>WSPÓŁCZYNNIK ODDZIAŁYWANIA S</b>
Współpraca z konkurentami	3,33
Duża konkurencja zagraniczna	2,62
Innowacyjność konkurencji	2,42
Duża konkurencja regionalna	2,23
Duża konkurencja krajowa	2,23
Istnienie produktów substytucyjnych	2,09
Szybkość kopiowania rozwiązań innowacyjnych przez konkurencję	2,07
<b>ŚREDNIA</b>	<b>2,427</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Drugą grupą uwarunkowań mikrootoczenia było otoczenie konkurencyjne, w którym wyróżniono siedem czynników (tabela 6.5). Analizując wpływ poszczególnych czynników na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw poprzez współczynnik oddziaływania S można zauważyć, że praktycznie wszystkie czynniki z tej grupy uwarunkowań zostały ocenione jako hamujące innowacyjność. Czynniki o najbardziej negatywnym wpływie są: szybkie naśladownictwo przez konkurencję ( $S=2,07$ ), istnienie produktów substytucyjnych ( $S=2,09$ ) oraz duża konkurencja regionalna i krajowa ( $S=2,23$ ).

Na uwagę zasługuje także fakt, że ankietowani współpracę z konkurentami uznali za czynnik, który nie ma praktycznie wpływu na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw lub ma wpływ nieznacznie pozytywny. Wnioski te potwierdza zaprezentowana na rysunku 6.4 ocena wpływu poszczególnych czynników otoczenia konkurencyjnego przez ankietowanych. Jak wynika z poniższego rysunku za wszystkie czynniki otoczenia konkurencyjnego, z wyjątkiem współpracy z konkurentami ankietowani uznali za hamujące i ograniczające działalność innowacyjną swoich przedsiębiorstw.

**Rysunek 6.4. Ocena wpływu poszczególnych czynników otoczenia konkurencyjnego według ankietowanych (w %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Ostatnią analizowaną grupą uwarunkowań mikrootoczenia wpływającą na działalność innowacyjną były instytucje nauki i techniki oraz organizacje wspierające, czyli doradzające i pośredniczące w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Wyróżniono tutaj 5 czynników, których wpływ na innowacyjność badanych przedsiębiorstw był oceniany przez ankietowanych.

**Tabela 6.6. Instytucje sfery nauki i techniki oraz organizacje wspierające i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S**

INSTYTUCJE SFERY NAUKI I TECHNIKI ORGANIZACJE WSPIERAJĄCE	WSPÓŁCZYNNIK ODDZIAŁYWANIA S
Oferta instytucji wspierających rozwój przedsiębiorstw w regionie	3,62
Współpraca z inkubatorem przedsiębiorczości w regionie	3,56
Współpraca z siecią innowacji w regionie	3,52
Regionalny System Innowacyjności	3,46
Oferta jednostek naukowo – badawczych w regionie	3,45
<b>ŚREDNIA</b>	<b>3,522</b>

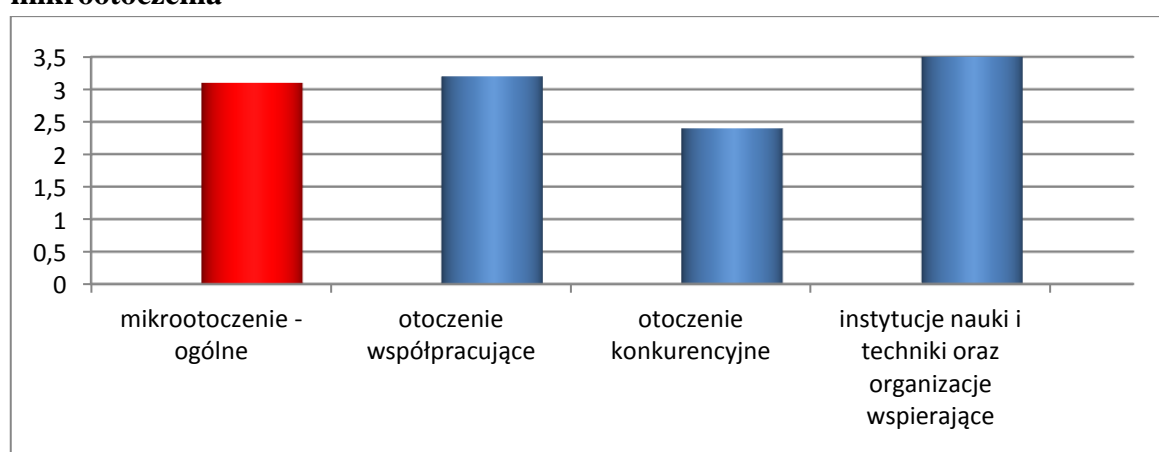
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jak wynika z przedstawionej tabeli 6.6 wszystkie analizowane czynniki wywierają stymulujący, pozytywny wpływ. Najsilniej pozytywnie na działalność innowacyjną

badanych przedsiębiorstw wpływają kontakty z instytucjami wspierającymi rozwój przedsiębiorstw w regionie ( $S=3,62$ ). Wskazało na to blisko 60% ankietowanych. Na drugim miejscu znalazła się współpraca z inkubatorem przedsiębiorczości ( $S=3,56$ ). W tym przypadku blisko 56% badanych ocenia ten wpływ w sposób pozytywny, natomiast 40% jako neutralny. Współpraca z siecią innowacji ( $S=3,52$ ) to kolejny z analizowanych czynników, który jest oceniany jest pozytywnie przez 54% badanych, neutralnie przez 41%, a negatywnie przez 5%. Na bardzo podobnym poziomie został oceniony przez ankietowanych Regionalny System Innowacyjności ( $S=3,46$ ) oraz kontakty z jednostkami naukowo – badawczymi w regionie ( $S=3,45$ ).

Podsumowując wpływ uwarunkowań mikroekonomicznych, kierując się zaprezentowanymi wynikami, można ocenić jednoznacznie, że czynniki mikrootoczenia, podobnie jak analizowane wcześniej makrootoczenie, nie wywierają znacznego wpływu na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw. Determinantami o negatywnym wpływie na innowacyjność badanej populacji są czynniki otoczenia konkurencyjnego ( $S=2,4$ ). Czynniki otoczenia współpracującego można uznać za nieznacznie pozytywnie wpływające na tą sferę działalności badanych przedsiębiorstw ( $S=3,2$ ). Na podobnym poziomie oceniono wpływ instytucji nauki i techniki oraz organizacji wspierających ( $S=3,5$ ). Wniosek ten potwierdzają zaprezentowane na rysunku 6.5 uogólnione wyniki otrzymane dla poszczególnych grup czynników, jak i dla całego mikrootoczenia.

**Rysunek 6.5. Współczynnik oddziaływania S dla poszczególnych grup czynników mikrootoczenia**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### 6.3. Wewnętrzne czynniki określające działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw

Analizy wewnętrznych uwarunkowań działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie Podkarpackim dokonano według zaproponowanego w podrozdziale 3.3 podziału czynników. Wyszczególniono tutaj sześć grup determinant: finansowe, informacyjne, rynkowe, produkcyjno/procesowe, organizacyjne oraz kapitał ludzki.

Pierwszą analizowaną grupą uwarunkowań były czynniki finansowe (tabela 6.7), z których wydzielono pięć składników.

**Tabela 6.7. Wewnętrzne czynniki finansowe i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S**

WEWNĘTRZNE CZYNNIKI FINANSOWE	WSPÓLCZYNNIK ODDZIAŁYWANIA S
Wysoki poziom zysku	4,32
Nakłady na działalność innowacyjną	4,25
Posiadanie rezerw na ryzykowne przedsięwzięcia	4,14
Potencjał finansowy przedsiębiorstwa	4,11
Wielkość nakładów własnych na badania i rozwój	4,11
<b>ŚREDNIA</b>	<b>4,186</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Analizując oddziaływanie wewnętrznych czynników finansowych poprzez współczynnik oddziaływania S trzeba zauważyć, że wszystkie zostały ocenione przez ankietowanych jako te, które stymulują działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw, bo przecież kapitał posiadany przez przedsiębiorstwa jest oczywistym elementem sukcesu w działalności innowacyjnej. Najsilniej na innowacyjność nadanej populacji oddziałuje wysoki poziom zysku ( $S=4,32$ ). Jego pozytywny wpływ wskazało 83,4% ankietowanych. Na drugim miejsce znalazły się nakłady na działalność innowacyjną ( $S=4,25$ ), natomiast na trzecim, posiadane rezerwy na ryzykowne przedsięwzięcia ( $S=4,14$ ). Może na to mieć wpływ fakt, że 96% badanych przedsiębiorstw swoją działalność finansuje za pomocą własnego kapitału, zatem ocena ryzyka

inwestycyjnego jest dla nich bardzo ważnym elementem funkcjonowania. Do kluczowych składników finansowych badani właściciele/zarządzający zaliczyli jeszcze wielkość nakładów własnych na badania i rozwój ( $S=4,11$ ) oraz potencjał finansowy przedsiębiorstwa ( $S=4,11$ ).

Drugim analizowanym obszarem były uwarunkowania informacyjne, czyli strumień komunikacyjny wewnątrz przedsiębiorstwa oraz pomiędzy nim a otoczeniem. Badaniu poddano 10 składników (tabela 6.8), których wpływ, podobnie jak czynników finansowych, został oceniony przez ankietowanych nieznacznie pozytywnie.

**Tabela 6.8. Wewnętrzne czynniki informacyjne i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S**

WEWNĘTRZNE CZYNNIKI INFORMACYJNE	WSPÓŁCZYNNIK ODDZIAŁYWANIA S
Analizowanie sektora działalności w regionie	4,24
Dostęp do informacji specjalistycznej np. czasopisma	4,01
Analizowanie sektora działalności w kraju	3,97
Uczestnictwo w targach, wystawach krajowych	3,91
Skuteczne systemy informacji	3,87
Dostęp do Internetu	3,82
Kontakty z placówkami badawczo - rozwojowymi	3,66
Uczestnictwo w targach, wystawach międzynarodowych	3,60
Uczestnictwo w konferencjach naukowych	3,60
Analizowanie sektora działalności na świecie	3,57
<b>ŚREDNIA</b>	<b>3,825</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Największy stymulujący wpływ na innowacyjność badanych przedsiębiorstw ma analizowanie sektora działalności w regionie ( $S=4,24$ ). Wyjaśnienie tego stanu można znaleźć w tym, że 74% badanych przedsiębiorstw swój zasięg oddziaływania określiło jako lokalny i regionalny, więc to właśnie tam znajduje się najwięcej informacji potrzebnych przedsiębiorstwom do działania i funkcjonowania na rynku. Na podobnym poziomie został oceniony dostęp do informacji specjalistycznej ( $S=4,01$ ). Na kolejnych miejscach znalazły się analizowanie sektora działalności w kraju ( $S=3,97$ ) oraz uczestnictwo w targach i wystawach krajowych ( $S=3,91$ ), które jako zewnętrzne źródło innowacji wykorzystuje blisko 46% badanych przedsiębiorstw oraz skuteczne systemy informacji ( $S=3,87$ ). Cieszy fakt, że jako czynnik pozytywnie wpływający na innowacyjność przedsiębiorstw



ankietowani uznali kontakty z placówkami badawczo – rozwojowymi ( $S=3,66$ ), chociaż współpracuje z nimi tylko 11,6% badanych podmiotów. Na ostatnich miejscach, jako czynniki, które mają najniższy, aczkolwiek pozytywny wpływ na działalność innowacyjną ankietowani wskazali uczestnictwo w targach i wystawach międzynarodowych ( $S=3,60$ ), uczestnictwo w konferencjach naukowych ( $S=3,60$ ) oraz analizowanie sektora działalności na świecie ( $S=3,57$ ). Wynika to zapewne z faktu, że większość małych i średnich przedsiębiorstw swoją szczególną uwagę poświęca jednak otoczeniu bliższemu, a wśród badanej populacji tylko 3,3% przedsiębiorstw funkcjonuje także na rynkach międzynarodowych.

W ramach trzeciego analizowanego obszaru, którym były uwarunkowania rynkowe, badaniu poddano 5 składników (tabela 6.9), których wpływ, podobnie jak czynników finansowych i informacyjnych, został oceniony przez ankietowanych bardzo pozytywnie. Wśród najważniejszych czynników tej grupy można wymienić umiejętność odpowiedzi na potrzeby rynku ( $S=4,16$ ). Jego pozytywne oddziaływanie na działalność innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie Podkarpackim wskazało 89,5% ankietowanych, na co ma wpływ zapewne to, że dla blisko 24% badanych, innowacje kojarzą się z obserwacją rynku i odpowiedzią na jego potrzeby, natomiast dla prawie 40% głównym powodem wprowadzania innowacji są właśnie potrzeby rynku i wymuszanie innowacyjności przez klientów.

**Tabela 6.9. Wewnętrzne czynniki rynkowe i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S**

WEWNĘTRZNE CZYNNIKI RYNKOWE	WSPÓŁCZYNNIK ODDZIAŁYWANIA S
Umiejętność odpowiedzi na potrzeby rynku	<b>4,16</b>
Znajomość obecnej sytuacji na rynku	<b>4,14</b>
Umiejętność prognozowania rynku	<b>4,12</b>
Przeprowadzanie badań rynkowych	<b>3,81</b>
Dobry marketing pomagający sprzedać innowacje	<b>3,73</b>
<b>ŚREDNIA</b>	<b>3,992</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na kolejnych miejscach znalazły się dwie, z trzech warstw potencjału przedsiębiorstwa – teraźniejszość oraz przyszłość. Pierwszą warstwą jest stan obecny, czyli znajomość

obecnej sytuacji na rynku ( $S=4,14$ ). Na ten czynnik i jego stymulujący dla innowacyjności charakter wskazało 87,9% respondentów. Drugą warstwą jest natomiast przyszłość, czyli prognozowanie rynku ( $S=4,12$ ) oraz przeprowadzanie badań rynkowych ( $S=3,81$ ). Czynniki te i ich kombinacja może doprowadzić do sukcesu przedsiębiorstwa oraz skutecznego i sprawnego generowania rozwiązań innowacyjnych. Ostatnim, analizowanym i ocenionym pozytywnie, w tej grupie czynnikiem jest sfera marketingu i jego wpływ na skuteczną dyfuzję innowacji ( $S=3,73$ ).

Kolejną grupą uwarunkowań wewnętrznych, poddaną analizie były czynniki o charakterze procesowo – produkcyjnym, które bezpośrednio przekładają się na realizację rozwiązań innowacyjnych. Respondenci oceniali tutaj 5 składników (tabela 6.10), z których cztery zostały ocenione pozytywnie, natomiast jeden nieznacznie negatywnie. Do grupy czynników mających stymulujący wpływ na działalność badanych przedsiębiorstw na pierwszym miejscu ankietowani zaliczyli zdolności technologiczne przedsiębiorstwa ( $S=4,14$ ). Nieznacznie niżej zostały ocenione predyspozycje do szybkiego dostosowania produkcji do potrzeb rynku ( $S=4,10$ ). Potwierdza to opinię, pojawiającą się w literaturze przedmiotu, że małe i średnie przedsiębiorstwa mają większe zdolności, także technologiczne, pozwalające szybciej i w sposób bardziej elastyczny reagować na pojawiające się na rynku potrzeby.

**Tabela 6.10. Wewnętrzne czynniki procesowo/produkcyjne i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S**

<b>WEWNĘTRZNE CZYNNIKI PROCESOWO/PRODUKCYJNE</b>	<b>WSPÓLCZYNNIK ODDZIAŁYWANIA S</b>
<b>Zdolności technologiczne przedsiębiorstwa</b>	4,14
<b>Predyspozycje do szybkiego dostosowania produkcji do potrzeb rynku</b>	4,10
<b>Poziom automatyzacji parku maszynowego</b>	3,57
<b>Możliwość adaptacji nowoczesnej technologii</b>	3,53
<b>Duży wiek parku maszynowego</b>	2,95
<b>ŚREDNIA</b>	<b>3,658</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Czynniki, które według oceny badanych właścicieli/zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami sektora rolno – spożywczego w województwie Podkarpackim mają nieznacznie pozytywny wpływ na działalność innowacyjną ich przedsiębiorstw to poziom

automatyzacji parku maszynowego ( $S=3,57$ ) oraz możliwość adaptacji nowoczesnej technologii ( $S=3,53$ ). Nie dziwi natomiast, że czynnikiem, który w opinii badanych respondentów wpływa najmniej korzystnie na innowacyjność jest duży wiek parku maszynowego ( $S=2,59$ ).

**Tabela 6.11. Wewnętrzne czynniki organizacyjne i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S**

<b>WEWNĘTRZNE CZYNNIKI ORGANIZACYJNE</b>	<b>WSPÓLCZYNNIK ODDZIAŁYWANIA S</b>
Umiejętność wdrażania rozwiązań innowacyjnych	4,10
Zdolności organizacyjne kadry kierowniczej	4,08
Umiejętność projektowania rozwiązań innowacyjnych	4,03
Skuteczny i sprawny system zarządzania	3,92
Posiadane certyfikaty jakości	3,91
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	3,82
Własne patenty	3,81
Posiadane licencje	3,80
Posiadanie strategii innowacji	3,73
Wielkość przedsiębiorstwa	3,71
Wiek przedsiębiorstwa	3,68
Posiadanie własnych komórek badawczych	3,64
Lokalizacja przedsiębiorstwa	3,58
Struktura zatrudnionych pracowników	3,45
<b>ŚREDNIA</b>	<b>3,804</b>

Zródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedostatnią poddaną analizie grupą uwarunkowań były czynniki organizacyjne, w której ocenie poddano 14 składników (tabela 6.11). Najistotniejszym czynnikiem wpływającym na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw są w ocenie ankietowanych umiejętność wdrażania ( $S=4,10$ ) i projektowania ( $S=4,03$ ) rozwiązań innowacyjnych oraz zdolności organizacyjne kadry kierowniczej ( $S=4,08$ ). Na kolejnym miejscu znalazł się skuteczny i sprawny system zarządzania ( $S=3,92$ ). Do wzrostu innowacyjności badanych przedsiębiorstw mogłyby także przyczynić się posiadane certyfikaty jakości ( $S=3,91$ ), własne patenty ( $S=3,81$ ) oraz posiadane licencje (3,80). Według respondentów pozytywnie na działalność innowacyjną wpływa strategia innowacji ( $S=3,73$ ). Dziwić może więc fakt, że spośród ogółu badanej populacji sformalizowaną strategię w tym zakresie posiada tylko 9,4% podmiotów. Niżej, chociaż

w pozytywnym znaczeniu według ankietowanych na działalność innowacyjną ich przedsiębiorstw wpływa wielkość ( $S=3,71$ ) oraz wiek ( $S=3,68$ ) przedsiębiorstwa. Do mało istotnych składników zaliczyć tutaj można także posiadanie własnych komórek badawczych ( $S=3,64$ ), lokalizację przedsiębiorstwa ( $S=3,58$ ) oraz strukturę zatrudnionych pracowników ( $S=3,45$ ).

Ostatnią grupą uwarunkowań poddanych analizie był kapitał ludzki, w którym wyróżniono 6 składników (tabela 6.12).

**Tabela 6.12. Czynniki ludzkie i jego wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S**

<b>CZYNNIK LUDZKI</b>	<b>WSPÓŁCZYNNIK ODDZIAŁYWANIA S</b>
<b>Proinnowacyjne nastawienie kadry kierowniczej</b>	4,08
<b>Umiejętności, kwalifikacje, wiedza kadry kierowniczej</b>	4,02
<b>Szkolenia w zakresie innowacyjności, pomysłowości</b>	4,01
<b>Kreatywność, pomysłowość pracowników</b>	4,00
<b>Doskonalenie kwalifikacji pracowników</b>	3,98
<b>Umiejętności, kwalifikacje, wiedza pracowników</b>	3,94
<b>ŚREDNIA</b>	<b>4,005</b>

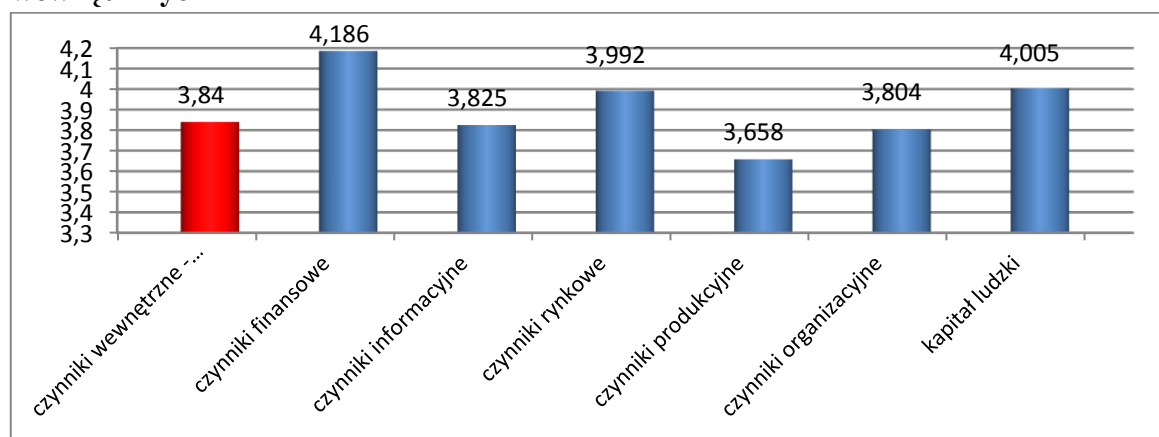
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Nie dziwi, że jako najbardziej stymulujące dla działalności innowacyjnej swoich przedsiębiorstw respondenci uznali proinnowacyjne nastawienie kadry kierowniczej ( $S=4,08$ ) oraz umiejętności, kwalifikacje i wiedzę kadry zarządzającej ( $S=4,02$ ). Na ten pozytywny wpływ wskazało 88% badanych respondentów. Taka wysoka ocena tego czynnika może wynikać z tego, że 87,8% badanej populacji to przedsiębiorstwa małe, w których kadrą kierowniczą są właściciele, podejmujący wszystkie decyzje, również te związane z działalnością innowacyjną. Kolejnym pozytywnym czynnikiem wpływającym na działalność innowacyjną badanej populacji jest kreatywność i pomysłowość pracowników ( $S=4,00$ ). Nieco niżej oceniono doskonalenie kwalifikacji pracowników ( $S=3,98$ ) oraz ich umiejętności, kwalifikacje i wiedzę ( $S=3,94$ ), która jest wykorzystywana w działalności innowacyjnej przez 49,2% badanych podmiotów.

Podsumowując, warto przytoczyć także uogólnione wyniki dla poszczególnych grup uwarunkowań działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno –

spożywczego w województwie Podkarpackim, w oparciu o współczynnik oddziaływania S. Pokazują one, że w opinii ankietowanych badane przedsiębiorstwa posiadają zasoby, które pomagają im w urzeczywistnianiu i implementacji innowacji (rysunek 6.6).

**Rysunek 6.6. Współczynnik oddziaływania S dla poszczególnych grup czynników wewnętrznych**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rekapitulując, za najważniejsze czynniki wpływające na działalność innowacyjną badani respondenci uznali czynniki finansowe ( $S=4,2$ ), kapitał ludzki ( $S=4,01$ ), czynniki rynkowe ( $S=3,99$ ), czynniki informacyjne ( $S=3,825$ ) oraz czynniki organizacyjne ( $S=3,8$ ). Za mniej ważne, ale pozytywnie wpływające, uznali oni czynniki procesowo - produkcyjne ( $S=3,66$ ).

#### **6.4. Stan obecny i perspektywy zmian wykorzystania czynników kształtujących innowacyjność w sektorze rolno - spożywczym małych i średnich przedsiębiorstw w województwie podkarpackim**

Dla badanych respondentów innowacja jest wprowadzaniem nowych lub ulepszonych wyrobów/procesów. Ma to wpływ na rodzaje wprowadzanych innowacji przez małe i średnie przedsiębiorstwa sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim. Innowacje produktowe wprowadziło ponad 71% małych i 100% średnich badanych podmiotów. Natomiast innowacje procesowe wprowadziło 43,4% małych i blisko 60% średnich przedsiębiorstw z badanej populacji. Są to głównie rozwiązania innowacyjne o zasięgu lokalnym i regionalnym. Nie jest dużym zaskoczeniem, że działania

innowacyjne MSP częściej dotyczą innowacji produktowych niż procesowych ponieważ to właśnie one wypełniają lukę na nieatrakcyjnych dla dużych przedsiębiorstw rynkach. Potwierdzają się tutaj badania także innych autorów, że małe i średnie przedsiębiorstwa najczęściej wprowadzają innowacje o charakterze materialnym, później dopiero skupiają swoje działania na innowacjach niematerialnych. Prognozowane działania innowacyjne pokazują, że blisko 83% badanych zamierza w ciągu najbliższych dwóch lat wprowadzić innowacje, które będą polegały głównie na wprowadzaniu nowych lub ulepszonych produktów (63% wskazań), zdobywaniu nowych rynków zbytu (46,4% wskazań) oraz wprowadzaniu nowych technologii (29,3% wskazań).

Główną przyczyną wprowadzania innowacji na rynek przez małe i średnie przedsiębiorstwa sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim są reakcje przedsiębiorstw na zmiany w otoczeniu. To presja otoczenia jest, głównym motorem napędzającym działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw (poprawa konkurencyjności, konieczność przetrwania, zwiększenie lub utrzymanie rynku, wymuszanie innowacyjności przez klientów, lęk, że konkurencja będzie bardziej nowoczesna). Powodem czysto ekonomicznym wprowadzania innowacji jest zwiększenie sprzedaży/zysków przedsiębiorstwa, obniżenie kosztów działalności oraz zwiększenie oferowanego asortymentu.

Zasadniczym i oczekiwanym przez badane przedsiębiorstwa efektem z działalności innowacyjnej jest poprawa jakości obsługi klienta i jakości produkowanych wyrobów/usług. Dlatego też badane małe i średnie przedsiębiorstwa sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim współpracują ze swoimi klientami, prosząc o ocenę oferowanego asortymentu. Informacja zwrotna od klientów została uznana przez badanych respondentów za jedyny czynnik wśród uwarunkowań mikrootoczenia stymulujący działalność innowacyjną ich przedsiębiorstw. Efekty działalności badanych przedsiębiorstw są więc bardzo zbliżone do efektów osiąganych przez rozwinięte kraje UE, które główne źródło swojego rozwoju upatrują w kształtowaniu jakości opartym na wprowadzaniu na rynek nowych wyrobów.

Dla ankietowanych wprowadzanie innowacji równoznaczne jest przede wszystkim z poprawą działalności i funkcjonowania przedsiębiorstw. Według badanych właścicieli/zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim działalność innowacyjna postrzegana jest jako przyczynek do wzrostu konkurencyjności i rozwoju ich przedsiębiorstw, ale pod

warunkiem posiadania odpowiednich zasobów finansowych. Wysoki poziom zysku ( $S=4,32$ ), posiadanie nakładów na działalność innowacyjną oraz posiadanie rezerw na ryzykowne przedsięwzięcia ( $S=4,14$ ) badani respondenci uznali za najważniejsze wewnętrzne czynniki stymulujące innowacyjność.

W badanej populacji przedsiębiorstw innowacja nie jest systematycznym i planowanym działaniem, lecz działaniem wymuszonym przez rynek, otoczenie i konieczności ekonomiczne. Przedsiębiorstwa w badanej populacji po innowacje sięgają dopiero wtedy gdy zmniejsza się popyt na dane dobro lub produkcja przestaje być efektywna. Badanym przedsiębiorcom obca jest naturalna skłonność do tworzenia i wdrażania innowacji.

Dla małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim podstawowym źródłem finansowania, także działalności innowacyjnej, są środki własne (96,1% wskazań). Pozostałe formy finansowania są stosowane jedynie posiłkowo. Koszty i ryzyko prowadzenia działalności innowacyjnej w badanych przedsiębiorstwach ciąży głównie na ich właścicielach. Ponadto przedsiębiorstwa nowo powstałe oraz najmniejsze na rynku są źle traktowane przez instytucje finansowe, gdy próbują skorzystać z zewnętrznych źródeł finansowania.

Struktura finansowania w badanych przedsiębiorstwach ma swoje przełożenie na źródła pozyskiwania rozwiązań innowacyjnych. W małych i średnich przedsiębiorstwach sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim dominują innowacje opracowane głównie przez same przedsiębiorstwa, a ich źródłem są kadra kierownicza (87,3% wskazań), pracownicy (49,2% wskazań), własna działalność badawczo – rozwojowa (27,1% wskazań) oraz własne działy marketingu (11,6% wskazań). Powszechnym zjawiskiem wśród badanych przedsiębiorstw jest naśladownictwo, a prawdziwa innowacyjność jest czymś rzadkim. Jak pokazują badania aż 56,9% z analizowanych przedsiębiorstw jako źródło pozyskiwania rozwiązań innowacyjnych wykorzystuje innowacyjne rozwiązania konkurencji, a 57,5% po prostu ją naśladuje. Wbrew pozorom ma to także swoje pozytywne strony, ponieważ pozwala na wprowadzenie sprawdzonego już rozwiązania innowacyjnego, w przypadku braku środków finansowych na pomysłową jego modyfikację. Dlatego to co przedsiębiorstwa uznają za innowacje jest często modyfikacją rozwiązań, które już funkcjonują na rynku.

Małe i średnie przedsiębiorstwa sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim wykazują także przewagę w zakresie korzystania z targów i wystaw oraz pozyskują informacje od konkurentów, klientów i dostawców, częściej także uczestniczą

w konferencjach i korzystają z czasopism. Jednym z istotnych czynników negatywnie wpływającym na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw jest brak powiązań ze sferą nauki. W efekcie wpływa to na to, że instytucje naukowe są źródłem, z którego badane przedsiębiorstwa korzystają najrzadziej, najczęściej natomiast korzystają ze źródeł wewnętrznych. W najmniejszym stopniu wykorzystywane są właśnie te źródła innowacji, które mogą zmienić badane podmioty w przedsiębiorstwa innowacyjne (firmy konsultacyjne, uczelnie wyższe, instytucje naukowe PAN, instytucje wspierania biznesu, jednostki badawczo – rozwojowe). Najczęściej wykorzystywane natomiast źródła (klienci, targi, wystawy, konkurenci, dostawcy) służą im do bieżącego obserwowania otoczenia i ewentualnych działań korygujących pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Sposób pozyskiwania wiedzy o innowacjach może potwierdzić, wnioski, że myślenie innowacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim jest im obce. Jeżeli nie potrafią lub nie chcą wykorzystywać właściwych źródeł o innowacjach, tym trudniej jest stać się innowacyjnym podmiotem.

Bardzo ważnym narzędziem innowacyjności i czynnikiem stymulującym działalność w tej dziedzinie funkcjonowania są technologie informatyczne, a zwłaszcza dostęp do Internetu i wykorzystywanie go w swojej działalności. Jest to bardzo ważne, gdyż Internet jest jednym z narzędzi docierania do klientów i przedstawiania im swojej oferty. Może to przyczynić się do poszerzenia lub zdobywania nowych rynków. Wiedzą o tym, badane małe i średnie przedsiębiorstwa sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim, które w 87,2% posiadają własne strony Internetowe. Przy czym odsetek ten rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa (74,4% małych i 100% średnich podmiotów).

Innowacyjne przedsiębiorstwo dba także o stan środowiska naturalnego. Jak pokazują przeprowadzone badania aż 81,2% badanej populacji ma neutralną postawę wobec tego aspektu funkcjonowania przedsiębiorstw, a tylko 12,7% dba o środowisko naturalne. Może to wynikać z braku doświadczenia w tej dziedzinie, nieodpowiednio prowadzonej polityki państwa, braku propagowania idei ochrony środowiska i świadomości skutków jego niszczenia. Skutkuje to tym, że polskie przedsiębiorstwa były zupełnie nieprzygotowane do standardów obowiązujących w UE lub miały z tym ogromny problem i trudności.

Mocnymi stronami w ocenie ankietowanych właścicieli/zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim są dobra opinia u klientów, zdolność szybkiego reagowania na zmiany oraz łatwość przestawienia się i dopasowania do potrzeb rynku. Potwierdza to powszechną



opinię, którą można znaleźć w literaturze przedmiotu o większej elastyczności sektora MSP, pozwalającej im efektywniej wykorzystywać szanse pojawiające się w otoczeniu i neutralizować zagrożenia. Ponadto małe i średnie przedsiębiorstwa poszukują niszy rynkowych, w których mogą wprowadzać z powodzeniem innowacje.

Jako słaby punkt swoich przedsiębiorstw respondenci wskazali wysoki poziom ryzyka i niepewności dotyczący innowacji. Za bardzo ważny i pozytywnie wpływający na działalność innowacyjną przedsiębiorstw czynnik wewnętrzny ankietowani uznali tutaj działania związane z analizowaniem sektora działalności w regionie ( $S=4,25$ ), który pozwala im ograniczać lub niwelować te słabości. Ważnym elementem niwelującym znaczenie tego czynnika może być także edukacja, ponieważ do prowadzenia działalności innowacyjnej potrzebne jest innowacyjnie nastawione społeczeństwo, które dopiero powinno się wykształcić w tym zakresie. Obecne programy edukacyjne nie kształtują postaw proinnowacyjnych. Innowacje często kreują osoby pewne i odważne, które nie są podatne na strach związany ryzykiem wprowadzania nowych pomysłów innowacyjnych a na nowe doświadczenia. Osoby odpowiedzialne za działalność innowacyjną powinny mieć umysł szeroko otwarty na rzeczywistość, czytając, poszukując i kształcąc się.

Największe ograniczenia działalności innowacyjnej oraz największe słabe punkty małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim związane są z wysokimi kosztami innowacji oraz z niewystarczającym potencjałem finansowym, a przecież to właśnie siła finansowa przedsiębiorstwa decyduje bardzo często i tym, na ile nieudanych prób przedsiębiorstwo może sobie pozwolić, tym bardziej, że w opinii ankietowanych działalność innowacyjna obciążona jest wysokim stopniem ryzyka, że poniesione nakłady mogą się nie zwrócić oraz utrudnionym dostępem do zewnętrznego finansowania.

Kolejną barierą innowacyjności badanych przedsiębiorstw jest brak zainteresowania innowacją ze strony klientów. Innowacyjność wymaga popytu na innowacje, co bezpośrednio przekłada się na możliwość dostępu do kapitału oraz stworzenia przejrzystych przepisów regulujących działalność innowacyjną. To właśnie wycucie rynku bardzo często decyduje o tym, czy wprowadzone rozwiązanie innowacyjne trafi w gust potencjalnego nabywcy. Innowacyjność dotyczy teraźniejszości oraz przyszłości, dlatego bardzo ważne jest prognozowanie zmian występujących na rynku oraz umiejętność odpowiadania na jego potrzeby. Wiedzą o tym badani przedsiębiorcy, którzy te właśnie cechy wskazali jako jedne z wewnętrznych czynników najbardziej stymulujących

działalność innowacyjną ich przedsiębiorstw (znajomość obecnej sytuacji na rynku  $S = 4,14$ ; prognozowanie rynku  $S = 4,12$ ). Przedsiębiorstwo w ostateczności musi podporządkować się woli potencjalnego nabywcy, oferując mu dobra materialne lub niematerialne, które będą zaspokajały jego potrzeby. Znając cechy i potrzeby klientów obecnych, potencjalnych zidentyfikowanych i potencjalnych niezidentyfikowanych przedsiębiorstwo może w pełni ich zadowolić a nawet przejąć od konkurencji.

Niewątpliwie na perspektywy rozwoju i ogólną kondycję badanych małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim wpływają determinanty makroekonomiczne. Współczynnik oddziaływania  $S$  dla tych czynników mieścił się w przedziale od 1,61 do 3,73. W ocenie ankietowanych najbardziej negatywne skutki dla działalności innowacyjnej ich przedsiębiorstw mają czynniki ekonomiczne oraz polityka kredytowa i fiskalna, w tym wysokie ceny zasobów niezbędnych do działalności, wysokość podatków, inflacji oraz stóp procentowych. Ponieważ w literaturze przedmiotu, często można spotkać się ze stwierdzeniem, że małe i średnie przedsiębiorstwa są „motorem” polskiej gospodarki, rolę państwa powinno być stworzenie stabilnej polityki makroekonomicznej, prowadzącej do długookresowej równowagi gospodarczej. Polityka ta powinna być oparta obniżaniu stóp procentowych oraz zmniejszaniu obciążeń podatkowych, ponieważ obecny system fiskalny nie stwarza zachęty do gromadzenia kapitału na rozwój przedsiębiorstw i jest obciążeniem wpływającym na wysokie koszty, także działalności innowacyjnej. Dobrym rozwiązaniem mogłaby tutaj likwidacja ulg podatkowych, aby obniżyć stawki podatkowe. Tym bardziej, że jak wynika z przeprowadzonych przez autorkę badań ulgi podatkowe nie mają znaczącego wpływu na działalność innowacyjną badanych małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno spożywczego w Województwie Podkarpackim (współczynnik oddziaływania  $S = 3,02$ ).

Wśród uwarunkowań prawno – politycznych badani respondenci jako czynnik hamujący innowacyjność ich przedsiębiorstw wskazali opieszałość w zmianach w ustawodawstwie, zbyt duże obciążenia regulacyjne, brak współpracy instytucji naukowo – badawczych z gospodarką. Polityka państwa, która obejmuje także politykę naukową i innowacyjną, powinna stymulować i pomagać w rozwoju przedsiębiorstw, poprzez rozwijanie sektorów i wspomaganie badań naukowych. Polityka państwa polega głównie na deklaracjach i hasłach, które później nie przekładają się na działania. Niekorzystna polityka wpływa także bezpośrednio na innowacyjność przedsiębiorstw, co powoduje u przedsiębiorców obawy związane z przyszłymi konsekwencjami niepowodzenia

we wdrażaniu rozwiązań innowacyjnych. Instytucje wspierające innowacje co prawda powstają i na szczeblu rządowym jak i regionalnym, ale wydaje się, że ich działalność nie przynosi pożądanych efektów.

Kolejnym ograniczeniem dla badanych przedsiębiorstw w grupie uwarunkowań makroekonomicznych jest poziom oświaty i system kształcenia. Funkcjonowanie w obecnym, burzliwym i nieustannie zmieniającym się otoczeniu wymaga ciągłego poszerzania wiedzy oraz doskonalenia swoich kompetencji i umiejętności. Właściwy system doskonalenia zawodowego mógłby sprawić, że:

- przedsiębiorstwa będą bardziej skłonne i zdolne do wprowadzania innowacji,
- pozwoli im to myśleć w kategoriach przyszłości i kształtowania jej dzięki poznaniu i zrozumieniu potrzeb potencjalnych nabywców,
- posiadą zdolności do zamiany wiedzy pozyskanej w innowacje oraz skuteczne zarządzanie działalnością innowacyjną,
- racjonalnie i mądrze będą pozyskiwać zasoby niezbędne dla działalności innowacyjnej.

Poprzez edukację zniwelować tę barierę mogą również organizacje gospodarcze takie jak stowarzyszenia przedsiębiorstw, izby gospodarcze czy też administracja publiczna.

Należy jednak zwrócić uwagę, że obok czynników hamujących działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw można zauważyć wśród uwarunkowań makrootoczenia te, które stymulują tę dziedzinę działalności przedsiębiorstw. Badani respondenci uznali za czynniki pozytywnie wpływające na innowacyjność korzystanie z grantów, dotacji i środków pomocowych, dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania oraz zwiększenie możliwości adaptacji nowoczesnej technologii. Ważnym zadaniem dla państwa jest więc, stworzenie odpowiedniego systemu finansowania działalności tych przedsiębiorstw, dla których największą barierą funkcjonowania są ograniczone środki finansowe. Można to osiągnąć poprzez: zwiększenie płynności finansowej przedsiębiorstw umożliwiając im większy dostęp do korzystania ze środków unijnych oraz kredytów preferencyjnych dla MSP, umożliwienie korzystania przez MSP z funduszy akcesyjnych, co pozwoli im się rozwijać oraz poprzez stworzenie sprawnie działającego finansowego systemu wsparcia opartego na funduszach pożyczkowych, bezzwrotnych kredytach oraz systemie grantów, jako najbardziej adekwatnego narzędzia wspierania przedsiębiorców.

Możliwość sfinansowania prowadzonych przez małe i średnie przedsiębiorstwa sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim inwestycji na działalność

innowacyjną, które mogą być kosztowne, pozwoli im na większe zaawansowanie technologiczne oraz innowacyjne. Mądre i odpowiednie wykorzystanie środków unijnych pozwoli na rozwój badanego sektora MSP oraz pomoże mu stać się bardziej innowacyjnym.

Następną badaną grupą zewnętrznych uwarunkowań działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim były czynniki mikrootoczenia. Współczynnik oddziaływania  $S$  w tej grupie determinant kształtował się od 2,07 do 4,01. Na podstawie danych uzyskanych w wyniku badań empirycznych można powiedzieć, że determinantami mikroekonomicznymi w największym stopniu hamującymi działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw jest otoczenie konkurencyjne. W opinii respondentów otoczenie konkurencyjne ( $S=2,4$ ) jest czynnikiem, które spośród wszystkich zewnętrznych makro i mikro uwarunkowań najbardziej negatywnie wpływa na działalność innowacyjną ich przedsiębiorstw. Paradoksalnym zjawiskiem wynikającym z badań jest to, że wśród badanych elementów otoczenia konkurencyjnego najbardziej hamujący wpływ według respondentów ma szybkość kopiowania rozwiązań innowacyjnych przez konkurencję w przypadku kiedy blisko 60% analizowanych przedsiębiorstw jako źródło innowacji podaje naśladownictwo konkurencji i powielanie jej pomysłów.

W czasach rosnącej na rynku rywalizacji lokalnej, regionalnej, krajowej, a nawet międzynarodowej, współczesne zarządzanie innowacjami powinna cechować orientacja rynkowa, która uwzględnia nie tylko potrzeby i oczekiwania klientów, ale także działania konkurencji. Działające przedsiębiorstwa muszą być tak zarządzane aby pomiędzy wszystkimi dziedzinami ich działalności panowała idealna koordynacja, jakiej nie potrafi uzyskać konkurencja. Zarządzanie działalnością innowacyjną musi być oparte na posiadanych zasobach, tak aby mogło stać się bardziej skuteczne w porównaniu z konkurencją. Duża konkurencja oznacza potrzebę oceny własnych rozwiązań innowacyjnych, ale z uwzględnieniem osiągnięć konkurencji. Większość badanych małych i średnich przedsiębiorstw w Województwie Podkarpackim polega na konkurencji bezpośredniej, czyli zaspokajaniu tych samych potrzeb klientów w ten sam sposób oraz rywalizacji pośredniej, czyli zaspokajaniu tych samych potrzeb nabywców ale w inny sposób. Badane przedsiębiorstwa więcej uwagi oraz działań powinny poświęcić na konkurencję strukturalną i kreowanie nowych potrzeb u klientów, które później będą mogły zaspokoić.

Biorąc pod uwagę podział uwarunkowań działalności innowacyjnej badanych przedsiębiorstw na zewnętrzne i wewnętrzne to właśnie te drugie zostały ocenione przez ankietowanych respondentów małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim jako pozytywnie i stymulująco wpływające na innowacyjność ich przedsiębiorstw. Współczynnik oddziaływania S kształtował się tutaj od 2,28 do 4,32. Wśród wewnętrznych determinant innowacyjności najkorzystniejszymi czynnikami dla działalności badanych przedsiębiorstw w tym zakresie, są uwarunkowania finansowe przedsiębiorstwa ( $S=4,186$ ). Warunki otoczenia finansowego, zwłaszcza kredytowego budujące się na nowo, ład i porządek gospodarczy wpływają na rozwój wielu branż, także tych należących do sektora rolnego<sup>457</sup>.

Kluczowym, pozytywnie wpływającym na działalność innowacyjną, wewnętrznym czynnikiem w opinii badanych respondentów jest także kapitał ludzki. Współczynnik oddziaływania S dla tych uwarunkowań kształtował się na poziomie od 3,94 do 4,08, a więc został oceniony jako stymulujący innowacyjność. Znaczenie tego czynnika może wynikać z komplementarności kapitału ludzkiego względem pozostałych uwarunkowań. Jest on także zasadniczym i fundamentalnym źródłem akumulacji wiedzy, pomagającym w kreowaniu, absorbowaniu, wprowadzaniu i realizacji innowacji.

W świetle prowadzonych analiz oraz ze względu na ograniczone możliwości działalności innowacyjnej badanych przedsiębiorstw w tym zakresie autorka rozprawy doktorskiej dokonała próby ustalenia najważniejszych zadań do wykonania oraz priorytetów do tworzenia i zwiększania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim:

1. Wzrost świadomości znaczenia innowacji niematerialnych. Większe znaczenie wśród wprowadzanych tego rodzaju innowacji mają nowe rozwiązania organizacyjne, co może wynikać z niedoceniań działań marketingowych<sup>458</sup>. A przecież to innowacje marketingowe wraz z organizacyjnymi mogą w sposób decydujący wpływać na konkurencyjność przedsiębiorstwa, zwłaszcza przy ograniczonych możliwościach wprowadzania innowacji technologicznych. Innowacje marketingowe bowiem pozwalają przedsiębiorstwom podtrzymać zainteresowanie klientów oferowanym asortymentem, co z kolei może stać się przyczynkiem do wzrostu potencjalnych

---

<sup>457</sup> Firlej K.: *Wpływ otoczenia zewnętrznego...*, op. cit., s. 99.

<sup>458</sup> A.P. Wiatrak: *Przedsiębiorczość i innowacyjność w przekroju województw*, [w:] A.H. Jasiński: *Innowacyjność polskiej gospodarki ...*, op. cit., s. 147.

rynków<sup>459</sup>. W obecnych czasach, o nasilonej konkurencji bardzo trudno jest prowadzić bądź zarządzać przedsiębiorstwem. Nawet mały błąd może skończyć się dla przedsiębiorstwa utratą zasobów oraz dużymi kosztami. Przedsiębiorstwa powinny mieć możliwość zmian wewnątrz organizacji oraz powinny umieć myśleć strategicznie. Tak aby elastycznie i skutecznie dostosowywać się do zmiennych warunków otoczenia poprzez wprowadzanie innowacji. Innowacje te powinny przede wszystkim dotyczyć doskonalenia kanałów komunikacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa, tak aby decyzje były podejmowane coraz szybciej i były odpowiedzią na potrzeby rynkowe. Nie ma jednak uniwersalnej recepty jak efektywnie i skutecznie zarządzać działalnością innowacyjną, ale bezspornym jest fakt, że innowacje produktowe i procesowe, nie mogą być oddzielone od zmian organizacyjnych i marketingowych dokonywanych w organizacjach,

2. Ciągły rozwój technologii telekomunikacyjnych i informatycznych przez przedsiębiorstwa, który pozwala im na łatwiejszy, szybszy i tani dostęp do wiedzy oraz informacji, także tych światowych oraz na połączenie wiedzy różnorodnych przedsiębiorstw,
3. Nacisk w swoich działaniach na marketing wewnętrzny, czyli pozyskiwanie klientów, poszukiwanie popytu na innowacje, kształtowanie lub wychwytywanie potrzeb odbiorców z otoczenia, kształtowanie akceptacji wśród odbiorców na rozwiązania innowacyjne itp.),
4. Kontrola, nadzór oraz czujność w odniesieniu do makrootoczenia oraz mikrootoczenia przedsiębiorstwa, wykrywanie barier, oporów i niwelowanie ich w miarę możliwości,
5. Nawiązywanie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a nabywcami, dostawcami, konkurentami, uczelniami wyższymi czy jednostkami badawczo – rozwojowymi. Technologia i wiedza niezbędna do kreowania oraz wdrażania innowacji jest najczęściej niedostępna dla pojedynczego przedsiębiorstwa, a szanse i zagrożenia pojawiające się w otoczeniu mogą być nie dostrzeżone przez przedsiębiorstwo. Dlatego też podjęcie współpracy pozwala na przekazywanie sobie nawzajem wiedzy, ułatwia przystosowanie się do zmian w otoczeniu oraz efektywnego wykorzystania informacji,

---

<sup>459</sup> J. Baruk: *Istota innowacji. Podatność społeczeństw na innowacje*, Marketing i Rynek nr 3/2009, s. 18.

6. W znacznej liczbie przypadków badane małe i średnie przedsiębiorstwa sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim swoją działalność innowacyjną postrzegają w krótkim okresie czasu, nie mają długoterminowej strategii działania, która przekłada się na implementację innowacji. Może to skutkować w działalności innowacyjnej błędnymi decyzjami i koncentracją na kompetencjach wewnętrznych. Nie jest to jednak pozytywne, ponieważ takie strategie w różnych przedsiębiorstwach upodabniają się do siebie i nie są już źródłem przewagi konkurencyjnej. Aby zwiększyć szanse powodzenia działań innowacyjnych konieczne jest sformułowanie długookresowej strategii, właściwej dla warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, tak aby możliwe było kreowanie i urzeczywistnianie innowacji na rynkach, które stanowią największą szansę dla przedsiębiorstw. Wyróżniać można się innowacyjnością, wprowadzaniem nowych rozwiązań w sferach zarządzania, kierowania ludźmi, ale także tym, co oferujemy klientowi, czyli produktem albo usługą. Jeśli w swej strategii przedsiębiorstwo nie określi sposobu na przetrwanie, umocnienie swojej pozycji i zwycięstwo, to w zasadzie przegra na starcie,
7. Twórcą każdej innowacji jest człowiek, dlatego też można powiedzieć, że w procesie powstawania innowacji czynnik ludzki jest kluczowy. Badania pokazują, że dla 77,3% badanych przedsiębiorstw uczenie się oraz szkolenia w zakresie innowacji i podnoszenie kwalifikacji ma istotne znaczenie. Możliwość dobrej oceny sytuacji, ustalenie kierunków działania oraz skutecznego i efektywnego ich wykorzystania jest fundamentem rozwoju, wzrostu i przetrwania przedsiębiorstw. We współczesnej gospodarce rola wiedzy ciągle wzrasta. Nie ma bowiem możliwości wprowadzania innowacji bez posiadania odpowiednich kwalifikacji i umiejętności prognozowania i odpowiedzi na potrzeby rynku,
8. Orientacja kadry zarządzającej na zasoby przedsiębiorstwa i gotowość ich maksymalnego wykorzystania. Zapewnienie odpowiednich środków na realizację rozwiązań innowacyjnych, wygenerowanych na podstawie analiz kosztowych, skutkuje efektywnością działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa oraz zmniejsza ryzyko prawdopodobnego zwrotu tych kosztów,
9. Wiedza kadry zarządzającej o komplementarności i substytucyjności uwarunkowań innowacyjnych. Komplementarność oznacza wzajemne uzupełnianie się, wzmacnianie i ograniczanie, natomiast substytucyjność oznacza możliwość zastępowania się poszczególnych czynników wpływających na działalność innowacyjną

przedsiębiorstwa. Ważnym zadaniem menedżerów i właścicieli badanych przedsiębiorstw jest identyfikacja poszczególnych uwarunkowań i ich wzajemnego wpływu,

10. Ciągłe myślenie kategoriami klienta - zaspokajanie jego bieżących potrzeb, ale także kreowanie nowych. Poszukiwanie i wypatrywanie tych tendencji w rynku, które może i już pojawiły się na nim, ale nie zostały jeszcze wykorzystane przez konkurencję,
11. Włączanie pracowników wykonawczych i innych członków organizacji w działalność innowacyjną organizacji, którzy mając świadomość ich wpływu na innowacyjność przedsiębiorstwa poczuwają się do większej odpowiedzialności za spodziewane rezultaty i jej przebieg,
12. Tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa nastawionego na ochronę środowiska. Coraz większego znaczenia nabierają tzw. ekoinnowacje, czyli takie, które przynoszą korzyści dla środowiska naturalnego. I nie ma znaczenia czy ekoinnowacje powstają w czasie wytwarzania rozwiązania innowacyjnego, czy też ich wykorzystanie pomaga dbać o środowisko naturalne użytkowników końcowemu<sup>460</sup>. Tylko 3,3% badanych przedsiębiorstw deklaruje, że powodem wprowadzania innowacji jest u nich zmniejszenie szkodliwości dla środowiska,
13. Aby proces innowacyjny stał się dla badanych przedsiębiorstw stimulatorem rozwoju w kręgu ich zainteresowań i działalności innowacyjnej muszą być tylko innowacje, które zapewnią im powodzenie na rynku. Innowacje te powinny być bardzo krytycznie oceniane i powinny zawierać głównie wartości, które przyczynią się do sukcesu przedsiębiorstwa. Ponadto przedsiębiorstwa wprowadzające nowe rozwiązania innowacyjne powinny mieć gwarancję ich zbytu i sprzedaży. Dlatego w ich działalność nieodłącznym elementem musi być prognozowanie i przewidywanie rynków zbytu oraz przeprowadzanie badań rynkowych.

Do ograniczania czynników warunkujących działalność innowacyjną mogą także przyczynić się władze centralne, poprzez:

- stwarzanie korzystnych warunków dla działalności, także innowacyjnej i funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw z szacunkiem dla zasad

---

<sup>460</sup> H. Dworecka: *Poziom innowacyjności przedsiębiorstw polskich w świetle danych statystycznych*, [w:] E. Gąsiorowska, L. Borowiec: *Innowacyjność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i regionów*, Wyd. PWSZ w Ciechanowie, Ciechanów 2011, s. 24.



konkurencji i równości np. ochrona praw własności intelektualnej, uproszczenie procedur administracyjnych,

- inicjowanie korzystnych dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw zmian prawnych, np. uproszczenie przepisów dotyczących zakładania nowych przedsiębiorstw.
- zwiększanie nakładów na działalność badawczo – rozwojową oraz stymulowanie współpracy pomiędzy instytucjami badawczo – rozwojowymi, uczelniami wyższymi a przedsiębiorstwami,
- rozwój nauki i techniki, który pozwoli na większą komercjalizację wyników prac badawczo – rozwojowych oraz rozwijanie w przyszłości najsilniejszych dziedzin nauki i techniki,
- tworzenie kultury innowacyjności poprzez edukację i podnoszenie świadomości innowacyjnej wśród społeczeństwa,
- wspieranie organizacji działających na rzecz sektora MSP na szczeblu lokalnym i regionalnym,
- tworzenie systemów motywacyjnych dla działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, w tym stwarzanie przymusu ekonomicznego do wprowadzania rozwiązań innowacyjnych.

Jak już powyżej wspomniano dominującą pozycję w polskiej gospodarce mają małe i średnie przedsiębiorstwa; to one zapewniają miejsca pracy, wytwarzają produkt krajowy, płacą podatki. Można stąd wysnuć logiczny wniosek, że ten sektor powinien być w centrum uwagi polityki gospodarczej państwa. Konieczna jest aktywna infrastruktura instytucjonalna, która będzie wspierała aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Potrzebne jest do tego wsparcie państwa w postaci tworzenia centr transferu technologii, inkubatorów przedsiębiorczości czy parków technologicznych. Faktycznie jednak małe firmy nie mogą liczyć na żadną instytucjonalną pomoc. Są zdane na własną inicjatywę, własną wiedzę i własną przedsiębiorczość. W Polsce współpraca między przedsiębiorcami a wynalazcami wciąż jest znikoma. Trzeba stworzyć określone warunki, aby powiązać te dwie sfery – taki powinien być kierunek polityki państwa. Być może w rejestrach patentów czeka wiele ciekawych rozwiązań, z których warto skorzystać.

W ograniczaniu czynników negatywnie wpływających na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw może pomóc także samorząd województwa, poprzez:

- zwiększenie wspierania rozwoju potencjału innowacyjnego w regionie poprzez udzielanie wsparcia finansowego i tworzenie warunków społecznych i organizacyjnych,
- tworzenie funduszy ułatwiających przedsiębiorcom dostęp do kredytów poprzez udzielanie im poręczeń i gwarancji kredytowych. Może to przyczynić się do rozwoju gospodarczego regionu, ponieważ wydatki z budżetu władz lokalnych mogą zostać zwrócone w postaci podatków lokalnych, płaconych przez dobrze funkcjonujące i rozwijające się przedsiębiorstwa,
- tworzenie regionalnej polityki rozwoju i tworzenie możliwości współpracy różnych podmiotów w regionie,
- koordynowanie procesów gospodarczych oraz wzmacnianie regionalnych strategii rozwoju gospodarki, edukacji, badań naukowo – rozwojowych, transferu innowacji,
- tworzenie i wspomaganie jednostek naukowych i badawczo – rozwojowych, pomoc w wykorzystywaniu przewag konkurencyjnych specyficznych dla danego regionu oraz stworzenie kompleksowego systemu wspomagania systemu finansowania przedsięwzięć naukowo – badawczych np. poprzez granty, krajowe programy badawcze,
- tworzenie odpowiednich warunków do współdziałania przedsiębiorstw z ośrodkami akademickim działającymi w danym regionie,
- wymianę informacji pomiędzy przedsiębiorstwami, władzami lokalnymi, władzami wojewódzkimi, społecznością lokalną oraz instytucjami wspierającymi działalność przedsiębiorstw,
- kształtowanie społeczeństwa informacyjnego i rozwój gospodarki opartej na wiedzy.

Niewiele z badanych małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim jest w stanie tworzyć produkty nowe w skali krajowej. Wynika to z problemów finansowych, które pomagają w prowadzeniu prac badawczo – rozwojowych, ale nie mniej ważną kwestią są odpowiednie warunki i posiadanie personelu, który będzie zdolny te badania prowadzić. Dużą rolę odgrywa tutaj też wsparcie sektora MSP w postaci usług doradczych w zakresie komercjalizacji innowacji oraz sprawnego i skutecznego zarządzania. Konieczne jest stworzenie takich regionalnych systemów innowacji, które zapewnią lub ułatwią współpracę pomiędzy jednostkami. Ważne są także inicjatywy klastrowe, które mogą potwierdzić potrzebę współpracy między podmiotami.

## ZAKOŃCZENIE

Innowacje są nieodłącznym elementem zmian zachodzących we współczesnym świecie. Obejmują one zarówno zmiany o charakterze technicznym jak i społecznym oraz gospodarczym. Nowe rozwiązania innowacyjne wpływają na zmiany w sposobach zaspokajania potrzeb, zmiany w formach organizacyjnych przedsiębiorstw, zmiany w metodach zarządzania, ale również wpływają na relacje pomiędzy ludźmi i kreują nowe potrzeby.

W niniejszej pracy została podjęta próba identyfikacji i wykorzystania kluczowych czynników wpływających pozytywnie bądź negatywnie na działalność innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim. Podjęta próba jest zagadnieniem niezwykle złożonym i trudnym, ponieważ wymaga przeciwstawiania sobie różnych czynników stymulujących lub hamujących działalność badanych przedsiębiorstw w tym zakresie.

Aby zachować jak największą przejrzystość prezentowanych badań w rozdziale 3, pracy na podstawie badań literaturowych wyodrębniono kluczowe czynniki warunkujące działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Uwarunkowanie te obejmowały zarówno czynniki wynikające i pochodzące z makrootoczenia oraz mikrootoczenia, jak i czynniki znajdujące się wewnątrz organizacji.

Przedstawiona tematyka, jej zakres i przyjęta koncepcja badań jest wynikiem zauważonej luki badawczej oraz przekonania o ważności podejmowanej problematyki w wymiarze teoretycznym i empirycznym. Wszystkie cele badawcze zaprezentowane w rozdziale 1 niniejszej dysertacji zostały osiągnięte, a ich realizacja obejmowała:

1. Studia literatury krajowej i zagranicznej z zakresu innowacyjności przedsiębiorstw, kształtowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw w celu identyfikacji uwarunkowań działalności innowacyjnej,
2. Badanie źródeł wtórnych (analiza i synteza,)
3. Opracowanie narzędzia badawczego oraz pomiar wykorzystania czynników innowacyjności w oparciu o opracowany kwestionariusz ankiety,
4. Analizę przejawów innowacyjności badanych przedsiębiorstw,
5. Ustalenie mocnych i słabych stron badanej populacji przedsiębiorstw,
6. Zidentyfikowania pochodzących z otoczenia szans i zagrożeń dla działalności innowacyjnej badanych przedsiębiorstw,

7. Określenie i analizę zewnętrznych czynników makrootoczenia mających pozytywny i negatywny wpływ na innowacyjność analizowanych podmiotów,
8. Identyfikację i ocenę zewnętrznych uwarunkowań mikrootoczenia mających hamujący lub stymulujący wpływ na działalność innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim,
9. Rozpoznanie i analizę wewnętrznych czynników innowacyjności badanych przedsiębiorstw.

Wyniki badań realizowanych przez autorkę pokazują, że wśród wszystkich badanych małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim są podmioty rzeczywiście innowacyjne, głównie średniej wielkości. Poziom innowacyjności badanych przedsiębiorstw jest także wyższy w podmiotach dojrzałych, których okres działalności na rynku przekroczył 5 lat. Badania stanowią także o tym, że nie można powiedzieć, że innowacyjność MSP nie ulega poprawie. Jest ona co prawda na różnym poziomie, ale nie ma stagnacji. Badane przedsiębiorstwa muszą włożyć jeszcze wiele wysiłku aby stać się naprawdę innowacyjnymi. Muszą wykorzystywać swój potencjał oraz szanse pojawiające się w otoczeniu, takie jak korzystanie z funduszy strukturalnych. Należy jednak pozytywnie ocenić postawę badanych przedsiębiorstw, które w trudnych warunkach starają się wprowadzać innowacje na skalę swoich możliwości.

Pomimo występowania licznych ograniczeń w działalności innowacyjnej badane przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej innowacyjne, ale ich działalność w tym zakresie polega głównie na absorpcji i dyfuzji innowacji, a w małym stopniu na działalności badawczo – rozwojowej. Paradoksalnie większe zainteresowanie innowacjami może przyczynić się do zmniejszenia różnic pomiędzy przedsiębiorstwami polskimi i zachodnioeuropejskimi. To, że przedsiębiorstwa małe i średnie rzadziej niż duże prowadzą własne badania nie przesądza jeszcze o niższym poziomie innowacyjności tych podmiotów, ponieważ mogą one nabywać wyniki prac od wyspecjalizowanych jednostek naukowych i badawczo – rozwojowych. Pociąga to jednak za sobą zwiększenie wydatków na gotowe rozwiązania innowacyjne, nie znajduje to jednak potwierdzenia w badaniach.

Małe i średnie przedsiębiorstwa sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim wprowadzają innowacje w mało sformalizowany sposób, mogą one jednak prowadzić badania badawczo – rozwojowe bez wydzielonej formalnej jednostki czy budżetu a niewiele z nich ma wystarczające możliwości do zarządzania całym procesem innowacyjnym. Badane przedsiębiorstwa nadal uważają inwestycje w badania i rozwój

jako niepotrzebne. Działania charakterystyczne dla działalności innowacyjnej takie jak prace badawczo – rozwojowe, wykorzystywanie licencji i znaków towarowych, posiadanie patentów jest w niewielkim stopniu wykorzystywana przez badane przedsiębiorstwa.

Dobłą alternatywą dla MSP, może tutaj być model innowacji otwartych<sup>461</sup>. Innowacje otwarte w połączeniu z innymi zasobami przedsiębiorstwa może wspomóc je w wykorzystywaniu swojego potencjału innowacyjnego oraz w przewyżnianiu typowych dla małych i średnich przedsiębiorstw trudności.

Wyniki badań potwierdziły postawione hipotezy w wpływie niektórych czynników na poziom innowacyjności badanych przedsiębiorstw. Badania autorki niniejszej pracy potwierdziły słuszność hipotezy głównej: **„działalność innowacyjna przedsiębiorstw zależy od zewnętrznych (pochodzących z makro i mikrootoczenia) oraz wewnętrznych uwarunkowań. Prawidłowe rozpoznanie tych determinant pozwala na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw. Chociaż zakres możliwości oddziaływania na działalność innowacyjną przedsiębiorstw zmienia się w zależności od uwarunkowań zewnętrznych, to jednak aktywność w tym zakresie jest w znacznym stopniu zdeterminowana czynnikami zależnymi od przedsiębiorstwa, które tworzą i kształtują bezpośrednie otoczenie innowatora, ułatwiając i stymulując jego postawę do wprowadzania rozwiązań innowacyjnych”**. Jak wynika z przeprowadzonych analiz współczynnik oddziaływania S dla wewnętrznych czynników wynosił  $S=3,84$ . Dla czynników mikrootoczenia  $S=3,047$  natomiast dla czynników makrootoczenia  $S=2,85$ . Wśród 45 analizowanych uwarunkowań wewnętrznych działalności innowacyjnej współczynnik oddziaływania S dla 19 czynników uzyskał wartość powyżej 4,0. W przypadku mikrootoczenia był to tylko 1 element, natomiast żaden ze składników makrootoczenia nie uzyskał takiej wartości.

Można więc powiedzieć, że dla badanych przedsiębiorstw kluczową rolę w kreowaniu działalności innowacyjnej mają czynniki wewnętrzne jako determinanty przesądzające o sensie innowacji, przyczyniającej się do sukcesu lub porażki przedsiębiorstwa. Ma to swoje odzwierciedlenie w tym, że to właściciel/zarządzający (menedżer) ma największy i decydujący wpływ na poszukiwanie, urzeczywistnianie i wdrażanie innowacji

---

<sup>461</sup> Założenia tego modelu mówią, że w świecie szybko rozpowszechniającej się wiedzy, przedsiębiorstwa nie mogą wyłącznie opierać swojej działalności innowacyjnej na własnych badaniach, ale ponadto powinny nabywać licencje, patenty lub wynalazki od innych podmiotów. Powinny także same udostępniać swoje rozwiązania innowacyjne, których nie wykorzystują, innym podmiotom.

w przedsiębiorstwie. Zdarza się bowiem, że jego niechęć lub obawa przed ryzykiem finansowym może wstrzymać proces innowacyjny.

Czynnikami, które najbardziej hamują działalność innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim są zewnętrzne uwarunkowania makrootoczenia. Potwierdza się tutaj również 1 hipoteza częściowa, w której za czynniki najbardziej negatywnie oddziałujące na innowacyjność badanych przedsiębiorstw postulowano uwarunkowania ekonomiczne i polityczno – prawne. Trzeba tutaj także zaznaczyć, że spośród wszystkich analizowanych zewnętrznych i wewnętrznych czynników elementy z tych grup uzyskały najniższy współczynnik oddziaływania S. Za czynniki ekonomiczne najbardziej ograniczające działalność innowacyjną swoich przedsiębiorstw ankietowani uznali ceny np. energii, benzyny ( $S=1,61$ ), wysokość inflacji ( $S=1,79$ ) oraz wysokość stóp procentowych ( $S=1,89$ ). Natomiast czynnikiem polityczno – prawnym, który w największym stopniu negatywnie wpływa na innowacyjność badanych przedsiębiorstw jest wysokość podatków ( $S=1,70$ ). Ma to także swoje przełożenie na analizowane bariery działalności innowacyjnej, gdzie wśród zewnętrznych, wewnętrznych i rynkowych ograniczeń ankietowani uznali czynniki ekonomiczne oraz polityczno – prawne za najbardziej hamujące innowacyjność ich przedsiębiorstw. Czynniki polityczno – prawne zostały także uznane przez badanych respondentów za największe zagrożenia ze strony otoczenia.

Za zewnętrzne czynniki mikrootoczenia, które najmniej sprzyjają procesom innowacyjnym małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim badani respondenci uznali otoczenie konkurencyjne ( $S=2,427$ ). Jest to grupa czynników, które spośród wszystkich grup zewnętrznych i wewnętrznych analizowanych uwarunkowań działalności innowacyjnej, uzyskała najniższy wskaźnik oddziaływania S. Również wśród analizowanych zagrożeń dla działalności innowacyjnej oraz barier rynkowych szybkie naśladownictwo przez konkurencję oraz ciągle wzrastająca konkurencja została uznana za największe ograniczenia tej dziedziny funkcjonowania badanych przedsiębiorstw. Można zatem powiedzieć, że otoczenie konkurencyjne jest w opinii ankietowanych największą barierą w działalności innowacyjnej badanych przedsiębiorstw. Zatem 2 hipoteza częściowa, również została potwierdzona badaniami przeprowadzonymi przez autorkę niniejszej pracy.

Jak już wspomniano, z przeprowadzonych badań wynika, że najbardziej pozytywny i stymulujący wpływ na działalność innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim mają uwarunkowania wewnętrzne, a wśród nich za czynniki najbardziej sprzyjające ankietowani uznali czynniki związane z nakładami finansowymi, czyli posiadanie zasobów finansowych (S=4,186) oraz kapitał ludzki (S=4,005). Potwierdza to słuszność 3 hipotezy częściowej. Należy tutaj jednak zaznaczyć, że w opinii badanych właścicieli/zarządzających przedsiębiorstwami z badanej populacji wewnętrznymi uwarunkowaniami również sprzyjającymi działalności innowacyjnej ich przedsiębiorstw są czynniki rynkowe (S=3,992).

Reasumując, można zatem stwierdzić, że w znacznej większości wyniki badań empirycznych, prowadzonych przez autorkę niniejszej pracy, potwierdziły zakładane na podstawie studiów literaturowych, kierunki wpływu poszczególnych czynników na działalność innowacyjną badanych małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim. O innowacyjności badanych przedsiębiorstw decydują czynniki ekonomiczne i prawno – polityczne, a wielkość i jakość kapitału ludzkiego w tych podmiotach wpływa na poziom i strukturę ich rozwoju. Przeprowadzone badania pokazują także, że uwarunkowania ograniczające lub stymulujące działalność innowacyjną w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim są takie same jak te, które hamują i pobudzają potencjał innowacyjny całego sektora MSP. Można zatem wysnuć wniosek, że to wielkość, a nie branża, w której funkcjonują przedsiębiorstwa ma wpływ na tę domenę ich działalności.

Na przyszły rozwój badanych małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego niewątpliwie wpływa szereg czynników o różnych tendencjach działania. Innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego jest związana i współzależna od wszystkich ogniw agrobiznesu, poziomu rozwoju gospodarki, zamożności miejscowości na terenie której znajduje się dane przedsiębiorstwo oraz sposobu konkurowania<sup>462</sup>. O tym, które czynniki będą stymulowały, a które ograniczały ich działalność innowacyjną może zdecydować postawa, kwalifikacje i umiejętności osób odpowiedzialnych za przedsiębiorstwa ale także okoliczności natury prawno – politycznej.

---

<sup>462</sup> Por. K. Firlej: *Ocena konkurencyjności i szans rozwoju przedsiębiorstw przemysłu rolno – spożywczego w warunkach unijnych*, <http://www.kpsw.edu.pl/menu/pobierz/RE3/13Firlej.pdf> (na dzień 15.01.2013 r.).

Aktywność innowacyjną badanych przedsiębiorstw można zwiększyć poprzez równoczesne zewnętrzne oddziaływanie instytucji wspierających sektor małych i średnich przedsiębiorstw oraz jednocześnie wykorzystanie potencjału wewnętrznego przedsiębiorstw. Potencjał ten może być tym większy, im szybciej włączy się do działalności przedsiębiorstw system edukacji wspierający innowacyjność. Sukces badanych małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim w znacznej mierze zależeć będzie od ich możliwości pokonania czynników ograniczających ich działalność innowacyjną, tkwiących zwłaszcza w otoczeniu.

Trzeba także zaznaczyć, że negatywne oddziaływanie czynników mikrootoczenia i czynników wewnętrznych przedsiębiorstwo może niwelować, za pomocą zmian mentalnych i organizacyjnych. Działalność tych czynników może zmieniać swoje natężenie w zależności od podejścia przedsiębiorstwa, które w ramach swojej polityki działalności innowacyjnej zmieni ograniczenia w stymulator bądź odwrotnie nieodpowiednio pokierowany czynnik pozytywnie wpływający na działalność innowacyjną stanie się barierą w tej dziedzinie działalności przedsiębiorstwa. Natomiast proces zmniejszania negatywnego wpływu czynników makrootoczenia jest działaniem długotrwałym, a przedsiębiorstwo nie ma na nie bezpośredniego wpływu.

Niewątpliwie, czynniki hamujące innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim są zjawiskiem negatywnym, które należy sukcesywnie ograniczać i niwelować. Stąd też bardzo ważne są stymulatory ich działalności innowacyjnej. W przypadku czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa mogą wzmacniać pozytywne oddziaływanie tych czynników, natomiast w przypadku czynników zewnętrznych, na które nie mają one bezpośredniego wpływu, przedsiębiorstwa powinny włączać się aktywnie w politykę innowacyjną na szczeblu lokalnym, regionalnym oraz krajowym.

Przeprowadzona analiza uwarunkowań innowacyjności, warunkujących generowanie i urzeczywistnianie rozwiązań innowacyjnych we współczesnych przedsiębiorstwach, jest jedynie małym fragmentem dorobku dotyczącego tego zagadnienia, który wciąż i nieustannie się rozwija. Wyniki mogą zostać wykorzystane jako fundament do dalszych badań, być może lepiej i precyzyjniej opracowanych. Badania, które przedstawiono w niniejszym opracowaniu nie powinny zostać potraktowane jako ostateczne i wyczerpujące, ponieważ identyfikacja i wykorzystanie różnego rodzaju czynników wpływających na



działalność innowacyjną przedsiębiorstw jest zagadnieniem złożonym i wielowątkowym. Przeprowadzone analizy autorka ograniczyła do małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w Województwie Podkarpackim, co niestety osłabia uniwersalność wniosków płynących z dokonanych badań. Korzystne i wartościowe byłaby zatem przeprowadzenie podobnych badań w innych regionach Polski, ponieważ dałoby to możliwość cennych porównań. Zaobserwowane zjawiska mogą stanowić asumpt do szerszej obserwacji i poszukiwania innych zmiennych, które mają wpływ na działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Przedstawiony w niniejszej pracy obraz badanych przedsiębiorstw nie jest kompletny i może stanowić podstawę do formułowania bardzo ostrożnych wniosków, innowacja, innowacji jest nierówna, dlatego stwierdzenie ile innowacji wprowadzano w przedsiębiorstwie nie daje jeszcze informacji jakościowej jaka to była innowacja. Ta wada odnosi się także do innych badań, do których były porównywane te przeprowadzone przez autorkę<sup>463</sup>.

---

<sup>463</sup> K. Firlej: *Ocena konkurencyjności i szans rozwoju przedsiębiorstw przemysłu rolno – spożywczego w warunkach unijnych*, <http://www.kpsw.edu.pl/menu/pobierz/RE3/13Firlej.pdf> (na dzień 15.01.2013 r.); A.H. Jasiński: *Innowacyjność polskiej gospodarki w okresie transformacji*, Wyd. Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2010; K. Poznańska: *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, ABC, Warszawa 1998; J. Nazdrowicz: *Wdrażanie innowacji w polskich przedsiębiorstwach*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 6/2009; J. Targalski: *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1997; E. Bitnerowa: *Zmiana uwarunkowań rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przemysłowych w Wielkopolsce*, Wyd. AE w Poznaniu Poznań 2004; M. Sipa, M. Smolarek: *Innowacje a konkurencyjność małych firm w województwie śląskim*, [http://mikroekonomia.net/system/publication\\_files/695/original/6.pdf?1315212204](http://mikroekonomia.net/system/publication_files/695/original/6.pdf?1315212204); K. Kozioł: *Cele i bariery działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw wysokiej technologii*, *Przegląd Organizacji* nr 5/2006; M. Martin, M. Pietraszewski: *Specyfika działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw a źródła finansowania ich rozwoju*, [w:] B. Kryk, K. Piech: *Innowacyjność w skali makro i mikro*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009; N. Bartkowiak, A. Ziemińska: *Czynniki dyfuzji innowacji w świetle badań na przykładzie sektora rolno spożywczego*, [w:] H. Mruk, R. Nestorowicz: *Uwarunkowania sprawności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2011; J. Baruk: *Istota innowacji. Podatność społeczeństw na innowacje*, *Marketing i Rynek* nr 3/2009; M. Zięba: *Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach – rozważania teoretyczne*, *Przegląd Organizacji* 7-8/2011; B. Moszoro: *Innowacyjność a zdolność przedsiębiorstw do uczenia się*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* nr 1/2006; T. Levitt: *Imitative Innovation*, *Harvard Business Review* vol. 44/1966, Issue 5; B. Rogoda: *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw województwa małopolskiego na tle regionu i kraju*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej* nr 730, Kraków 2006; B. Siuta, M. Siuta: *Poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, *Zarządzanie Przedsiębiorstwem* nr 1/2007; A. Francik: *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2003; B. Grzybowska, M. Juchniewicz: *Bariery działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* nr 4/2005; M. Gałganek – Napierała: *Sektor MSP - bariery i stimulatory innowacyjności*, [w:] H. Mruk, R. Nestorowicz: *Uwarunkowania sprawności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2011; J. Włodarczyk: *Działalność innowacyjna i jej ograniczenia w polskiej gospodarce*, [w:] Okoń – Horodyńska E., Zachorowska – Mazurkiewicz A. (red.): *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007; A. Żołnierski: *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005; R. Wolański: *Wiedza*

## BIBLIOGRAFIA

---

1. Ahmed P.K.: Sixth generation innovation: innovation management systems into the future, *European Journal of Innovation Management* nr 3/2000
2. Ahuja G., Lampert C.M., Tandon V.: Moving Beyond Schumpeter: Management Research on the Determinants of Technological Innovation, *The Academy of Management Annals* vol. 2(1)/2008
3. Akman G., Yilmaz C.: Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: An Empirical Analysis in Turkish Software Industry, *International Journal of Innovation Management*, vol. 12(1)/2008
4. Allen J.A.: Scientific innovation and industrial prosperity, Longman, London 1966
5. Altkorn J.: Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 2002
6. Amin A., Goddard J.: Technological Change, Industrial Restructuring and Regional Development, Allen&Unwin, London 1986
7. Ansoff H I.: Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985
8. Assessing Innovation Metrics: McKinsey Global Survey Results, *The McKinsey Quarterly*, *Przegląd Organizacji*, 1/2009
9. Baker M.J.: Research for Marketing, Macmillan, London 1991
10. Banaszyk P.: Strategia emergentna jako czynnik innowacyjności przedsiębiorstwa, [w:] Skalik J. (red.): Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004
11. Barczak B., Walas – Trębacz J.: System informacyjny w procesie innowacyjnym, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2007
12. Bartkowiak N., Ziemińska A.: Czynniki dyfuzji innowacji w świetle badań na przykładzie sektora rolno spożywczego, [w:] Mruk H., Nestorowicz R.: Uwarunkowania sprawności innowacyjnej przedsiębiorstw, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2011
13. Baruk J.: Co pobudza przedsiębiorstwa do wprowadzania innowacji, *Przegląd Organizacji* nr 7-8/2005
14. Baruk J.: Co utrudnia działalność innowacyjną w małych i średnich przedsiębiorstwach?, [w:] Knosala R. (red.): Komputerowo zintegrowane zarządzanie, Wydawnictwo Naukowo Techniczne, Warszawa 2002

---

*i innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach – postęp czy stagnacja?*, [w:] E. Okoń – Horodyńska, A. Zachorowska – Mazurkiewicz (red.): *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007; M. Zastempowski: *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. UMK w Toruniu, Toruń 2010; J. Nazdrowicz: *Wdrażanie innowacji w polskich przedsiębiorstwach*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 6/2009.

15. Baruk J.: Dylematy zarządzania działalnością innowacyjną, [w:] R. Knosala (red.): Komputerowo zintegrowane zarządzanie, t. I, WNT, Toruń 2004
16. Baruk J.: Innowacje a rozwój gospodarczy, Problemy Jakości nr 7/2004,
17. Baruk J.: Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstw (aspekty ekonomiczne – organizacyjne), Wyd. UMCS, Lublin 1992
18. Baruk J.: Istota innowacji. Podatność społeczeństw na innowacje, Marketing i Rynek nr 3/2009
19. Baruk J.: Organizacyjne uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa, [w:] Brzeziński M. (red.): Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi, Difin, Warszawa 2001
20. Baruk J.: Zarządzanie działalnością innowacyjną, [w:] M. Brzeziński: Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi, Difin, Warszawa 2001
21. Baruk J.: Zarządzanie wiedzą i innowacjami, A. Marszałek, Toruń 2006
22. Bierfeleder W.: Entstehung Und Ausbreitung von technischen Neurungen, [w:] Hofmeister E., Ulbricht M. (red.): Von den Bereitschaft zum technischen Wandel, Siemens Aktiengesellschaft, Berlin und Munchen 1981
23. Bittnerowa E.: Zmiana uwarunkowań rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przemysłowych w Wielkopolsce, Wyd. AE W Poznaniu, Poznań 2004
24. Bogdanienko J. (red.): Organizacja i zarządzanie w zarysie, Wyd. Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2010
25. Bogdanienko J., Haffer M., Popławski W.: Innowacyjność przedsiębiorstw, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004
26. Bogdanienko J.: Innowacje jako czynnik przewagi konkurencyjnej, [w:] Bogdanienko J., Haffer M., Popławski W.: Innowacyjność przedsiębiorstw, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004
27. Bogdanienko J.: Zarządzanie innowacjami, Wyd. SGH, Warszawa 1998
28. Boguski J.: Regionalne Systemy Innowacji, [w:] Białoń L.: Zarządzanie działalnością innowacyjną, Placet, Warszawa 2010
29. Bolesta – Kukała K.: Świat organizacji, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1995
30. Bougrain F., Haudeville B.: Innovation, Collaboration and SMEs Internal Research Capacities, Research Policy vol. 31, no. 5/2002
31. Bouncken R.B.: Cultural diversity in innovation teams: surface and deep level effects, International Journal of Business Research no. 4/2009
32. Bratnicki: Transformacja przedsiębiorstwa M., Wyd. AE w Katowicach, Katowice 1998
33. Brownlie D.: Analiza otoczenia, [w:] Thomas M.J. (red.): Podręcznik marketingu, PWN, Warszawa 1999

34. Brózda J., Marek S.: Otoczenie przedsiębiorstwa, [w:] Marek S., Białasiewicz M.: Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza, PWE, Warszawa 2008
35. Brzeziński M.: Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi, Difin, Warszawa 2001
36. Bućko J.: Innowacje. Kształcenie. Zarządzanie, Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2006
37. Budzyński K.: Formy i geneza postępu technicznego, Zeszyty Naukowe UJ nr 4, Warszawa – Kraków 1974
38. Burgelman R., Maidique M., Wheelwright S.: *Strategic Management of Technology and Innovation*, Irwin, Chicago 1996
39. Camison – Zarnozza C., Lapiedra – Alcamí R., Segarra – Cipres M., Boronat – Navarro M.: A Meta – Analysis of Innovation and Organizational Size, *Organization Studies*, vol. 25(3)/2004
40. Carter C.F., Williams B.R., *Industry and Technological Process*, Oxford University Press, London 1958
41. Cash I., Earl M.J., Morison R.: Jak jednocześnie zwiększyć innowacyjność i spójność działań w organizacji, *Harvard Business Review Polska*, lipiec - sierpień 2011
42. Certo S., Peter J.: *Strategic Management, Concepts and Applications*, Random House, New York 1988
43. Chandler A.D.: *Strategy and Structure*, MIT Press Cambridge 1962
44. Chmielarz W., Kłincewicz K.: Zarządzanie projektami, [w:] Bogdanienko J. (red.): Organizacja i zarządzanie w zarysie, Wyd. Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2010
45. Cooke Ph.: Planowanie regionalnej sieci innowacyjnej: doświadczenia regionalnej polityki innowacyjnej Unii Europejskiej w Południowej Walii, [w:] Koza M. (red.): Polityka rozwoju regionalnego: innowacje i restrukturyzacja, PARP, Warszawa 1997
46. Cyfert Sz., Mielcarek P.: Modele realizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa, *Przegląd Organizacji* nr 4/2011
47. Czupiał J.: *Ekonomika innowacji*, Wyd. AE, Wrocław 1994
48. Czupiał J.: *Zarys metodologii planowania i oceny przedsięwzięć badawczo – innowacyjnych*, PWN, Warszawa 1988
49. Dąbrowski J., Koładkiewicz I.: *Praktyki innowacyjne polskich przedsiębiorstw*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 1998
50. Daft R.L.: *Organization Theory and Design, Seventh Edition*, South – Western College Publishing, United States 2001
51. Damanpour F.: Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models, *Management Science* vol. 42(5)/1996

52. Damanpour F.: Organizational Innovation: A Meta – Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal* vol. 34(3)/1991
53. Dougherty D., Hardy C.: Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation organization problems, *Academy of Management Journal* vol. 39(5)/ 1996
54. Drucker P.F.: Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady, PWE, Warszawa 1992
55. Drucker P.F.: Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość, Emka, Warszawa 2004
56. Drucker P.F.: Skuteczne zarządzanie, PWN, Warszawa 1976
57. Duliniec E.: Marketing międzynarodowy, PWE, Warszawa 2004
58. Duraj J., Papiernik - Wojdera M.: Przedsiębiorczość i innowacyjność, Difin, Warszawa 2010
59. Dwilińska M.: Potencjał innowacyjny gospodarki – pojęcie, determinanty, mierniki, [w:] *Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej* nr 18, SGH, Warszawa 2005
60. Dworczyk M., Szalska R.: Zarządzanie innowacjami. Wpływ na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001
61. Dworecka H.: Poziom innowacyjności przedsiębiorstw polskich w świetle badań statystycznych, [w:] Gąsiorowska E., Borowiec L. (red.): *Innowacyjność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i regionów*, Wyd. PWSZ w Ciechanowie, Ciechanów 2011
62. Działalność badawcza o rozwojowa w Polsce w 2011 roku, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Szczecin 2012
63. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009 – 2011, GUS, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2012
64. Dzierżanowski W., Sztetyło A. (red.): Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1998-1999, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000
65. Eden D.L., Hitt M.A., Ireland R.D.: Friends, Acquaintances, or Strangers? Partner Selection in R&D Alliances, *Academy of Management Journal* vol.51(2)/2008
66. Fiedor B.: Teoria innowacji, PWN, Warszawa 1979
67. Firlej K., Bober T., Belniak A.: Proces restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji i jego determinanty w sektorze gastronomicznym, *Studia i Prace Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych* nr 2, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009
68. Firlej K.: Rozwój przemysłu rolno-spożywczego w sektorze agrobiznesu i jego determinanty, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2008
69. Firlej K.: Wpływ otoczenia zewnętrznego na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu spożywczego – wyniki analizy scenariuszowej, [w:] Szczepaniak I. (red.): *Wybrane*

- aspekty konkurencyjności polskich producentów żywności, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej. Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2008
70. Firlej K., Wizja rozwoju rolnictwa Polski południowo-wschodniej w okresie do 2050 roku, [w:] Michna W., Firlej., Wierzbiński K.: Wybrane problemy wizji rozwoju wsi i rolnictwa w pierwszej połowie XXI wieku, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej. Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2011
  71. Foster R.: Innovation: The Attacker's Advantage, Guild Publishing, London 1986
  72. Foxal G.: Corporate Innovation: Marketing and Strategy, St. Martin's Press, New York 1984
  73. Francik A., Pocztowski A.: Procesy innowacyjne, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1991
  74. Francik A.: Innowacyjność sektora małych i średnich przedsiębiorstw, Zeszyty naukowe nr 577, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2002
  75. Francik A.: Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2003
  76. Freeman Ch.: The Economics of Industrial Innovation, F. Printer, London 1982
  77. Freeman Ch.: The Role of Technical Change in National Economic Development, [w:] Amin A., Goddard J.: Technological Change, Industrial Restructuring and Regional Development, Allen&Unwin, London 1986
  78. Galende J., de la Fuente J.: Internal Factors Determining a Firm's Innovative Behaviour, Research Policy nr 32/2003
  79. Gałganek – Napierała M.: Sektor MSP - bariery i stimulatory innowacyjności, [w:] H. Mruk, R. Nestorowicz: Uwarunkowania sprawności innowacyjnej przedsiębiorstw, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2011
  80. Gąsiorowska E., Borowiec L.: Innowacyjność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i regionów, Wyd. PWSZ w Ciechanowie, Ciechanów 2011
  81. Geodecki T.: Pomiar innowacyjności gospodarki przy użyciu pośrednich i bezpośrednich wskaźników innowacji, Zarządzanie Publiczne nr 3(5)/2008, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008
  82. Georgescu – Roegen N.: Energy and Economic Myths, New York, Oxford 1976
  83. Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003
  84. Godziszewski B.: Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001
  85. Gomulka S.: Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego, CASE, Warszawa 1998
  86. Goodman R.A., Lowless M.W.: Technology and Strategy. Conceptual Models and Diagnostics, Wyd. Oxford University, New York, 1994

87. Gopalakrishnan S.: Unraveling the Links Between Dimensions of Innovation and Organizational Performance, *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 11(1)/2000
88. Górka K., Kaliszczak L. (red.): *Prace z zakresu przedsiębiorczości i zarządzania*, zeszyt 1, Wyd. PWSZ im. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006
89. Górka K.: Czynniki rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w przemyśle, [w:] Jaremczuk K. (red): *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, Wyd. PWSZ im. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004
90. Green Paper on Innovation. European Commission Supplement 5/95, Brussels, Luxemburg 1996
91. Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001
92. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004
93. Grzybowska B., Juchniewicz M.: Bariery działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* nr 4/2005
94. Guzik R.: Przestrzenne zróżnicowanie potencjału innowacyjnego w Polsce, [w:] Górzyński M., Woodward R. (red.): *Innowacyjność polskiej gospodarki*, Zeszyty Innowacyjne nr 2, Centrum Analiz Społeczno – Ekonomicznych, Warszawa 2004
95. Haffer M. (red.): *Innowacyjność i potrzeby proinnowacyjne przedsiębiorstw regionu kujawsko – pomorskiego*, Wyd. UMK, Toruń 2004
96. Haffer M.: *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wyd. UMK, Toruń 1998
97. Haffer R.: *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2003
98. Hargadon A., Sutton R. I.: *Twoja firma też może stać się fabryką innowacji*, [w:] *Harvard Bussines Review: Zarządzanie innowacją*, Harvard Bussines School Press, Helion, Gliwice 2006
99. *Harvard Bussines Review: Zarządzanie innowacją*, Harvard Bussines School Press, Helion, Gliwice 2006
100. Hellrigel D., Slocum J.W.: *Management. Sixth Edition*, Addison – Wesley Publishing Company 1992
101. Herman A., Tomczak T., Befurt R.: Determinants of Radical Product Innovations, *European Journal of Innovation Management* vol. 9(1)/2006
102. Hess A., Rothaermel F.T.: *Ambidexterity & Innovative Performance: The Role of Human Capital & Strategic Alliances*, referat z konferencji Academy of Management, Chicago 2009
103. Hill Ch.W., Jones G.R.: *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston 1989

104. Hill R.: The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal* vol. 13/1992
105. Hoffman K., Parejo M., Bessant J., Perren L.: Small firms , R&D, Technology and Innovation in the UK: a Literature Review, *Technovation* vol. 18, no. 1/1998
106. Hofmeister E., Ulbricht M. (red.): Von den Bereitschaft zum technischen Wandel, Siemens Aktiengesellschaft, Berlin und Munchen 1981
107. Hofmeister E.: Innovationsbarrieren, [w:] Hofmeister E., Ulbricht M. (red.): Von der Bereitschaft zum technischen Wandel, Siemens Aktiengesellschaft, Berlin und Muenchen 1981
108. Hurley R.F., Hult G.T.M.: Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, vol. 62(3)/1998
109. Ileczo B.: Podstawy typologiczne ogólnej teorii innowacji, *Zagadnienia naukoznawstwa*, nr 4/1979
110. Janasz K.: Kapitał a decyzje innowacyjne w przedsiębiorstwie, *Przegląd Organizacji* nr 10/2009
111. Janasz W. (red.): Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002
112. Janasz W., Janasz K., Świadek A., Wiśniewska J.: Strategie innowacyjne przedsiębiorstw, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001
113. Janasz W., Kozioł – Nadolna K.: Innowacje w organizacji, PWE, Warszawa PWE, Warszawa 2011
114. Janasz W., Kozioł K.: Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2007
115. Janasz W., Leśkiewicz I.: Identyfikacja i realizacja procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1995
116. Janasz W.: Innowacje i ich miejsce w działalności przedsiębiorstw, [w:] W. Janasz (red.): Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw, Uniwersytet Szczeciński, Rozprawy i Studia DXX, Szczecin 2003
117. Janasz W.: Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu, Fundacja Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999
118. Janasz W.: Procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie, [w:] Marek S., Białasiewicz M. (red.): Podstawy nauki o organizacji, PWE, Warszawa 2008
119. Jasiński A.H. (red.): Innowacje małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych, Promocja XXI, Warszawa 2008
120. Jasiński A.H. (red.): Innowacje i transfer techniki w gospodarce polskiej, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000
121. Jasiński A.H., Wiatrak A.P.: Region jako podmiot ekonomiczny a regionalny system innowacji,



- [w:] Jasiński A.H. (red.): Innowacyjność polskiej gospodarki w okresie transformacji, Wyd. Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2010
122. Jasiński A.H.: Innowacje i polityka innowacyjna, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997
  123. Jasiński A.H.: Innowacje techniczne a działalność marketingowa, Wyd. WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1998
  124. Jasiński A.H.: Procesy innowacyjne w organizacji, [w:] Bogdanienko J. (red.): Organizacja i zarządzanie w zarysie, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010
  125. Jasiński A.H.: Przedsiębiorstwo innowacyjne, KiW, Warszawa 1997
  126. Jasiński A.H.: Zarządzanie innowacjami – aspekty teoretyczne, Przegląd Organizacji nr 11/2006
  127. Jastrzębska W., Bobrecka – Jamro D.: Wpływ jednostek władzy lokalnej na aktywność innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw działających na obszarach wiejskich, Współczesne Zarządzanie nr 1/2006
  128. Jodłowska L.: Bariery działalności innowacyjnej MŚP w Niemczech, [w:] Mikrofirma: Strategie zarządzania mikro i małymi przedsiębiorstwami, Zeszyty Naukowe nr 585, Wyd. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010
  129. Johnston R.: Technical Progress and Innovation, Oxford Press 1966, nr 18
  130. Kalinowski B.: System zarządzania wspierający innowacje, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa nr 7/2010
  131. Kalisiak J.: Nowy produkt. Planowanie i organizacja, PWN, Warszawa 1975
  132. Karcz K.: Proces dyfuzji innowacji – podejście marketingowe, Wyd. AE, Katowice 1997
  133. Kasperkiewicz W.: Źródła innowacji. Klasyfikacja i charakterystyka, Studia Prawno – Ekonomiczne XXXVI, 1986
  134. Kasprzyk S.: Innowacje. Od koncepcji do produkcji, IW CRZZ, Warszawa 1980
  135. Kimberly J.R., Evanisko M.J.: Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and administrative Innovations, Academy of Management Journal, vol. 24(4)/ 1981
  136. Kirkland R.I.: Entering a New Age of Boundless Competition, Fortune marzec 1988
  137. Kitchell S.: Corporate Culture Environmental Adaptation, and Innovation Adoption: A Qualitative/Quantitative Approach, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23(3)/1995
  138. Klineciewicz K.: Dyfuzja innowacji. Jak odnieść sukces w komercjalizacji nowych produktów i usług, Wyd. Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2011
  139. Klineciewicz K.: Innowacyjność, talent, tolerancja w polskich regionach, [w:] Jasiński A.H. (red.): Innowacyjność polskiej gospodarki w okresie transformacji, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010

140. Klineciewicz K.: Organizacje i otoczenie, [w:] Bogdanienko J. (red.): Organizacja i zarządzanie w zarysie, Wyd. Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2010
141. Kline S., Rosenberg N.: An overview on Innovation, [w:] Landau R., Rosenberg N.: The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth, National Academy Press, Washington 1986
142. Kłopotek A.: Polityka proinnowacyjna jako warunek wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Tom LXXXIII, Konkurencyjność – Marketing – Informacja, SGH, Warszawa 2002
143. Kłos Z.: Uwarunkowania innowacyjności w przedsiębiorstwach, Problemy jakości, luty 2009
144. Knosala R. (red.): Komputerowo zintegrowane zarządzanie, Wydawnictwo Naukowo Techniczne, Warszawa 2002
145. Koczerga M.: Innowacje w przedsiębiorczości, [w:] H. Mruk, R. Nestorowicz (red.): Uwarunkowania sprawności innowacyjnej przedsiębiorstw, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2011
146. Kolarz M.: Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006
147. Konecki K.: Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana, PWN, Warszawa 2000
148. Kostera M.: Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych, PWN, Warszawa 2003
149. Kotarba W.: Organizacja i wynalazczość w przedsiębiorstwie, Zrzeszenie Wojewódzkich Klubów Techniki i Racjonalizacji, Warszawa 1987
150. Kotler Ph., Trias de Bes F.: Marketing lateralny, PWE, Warszawa 2004
151. Kotler Ph.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner & Ska, Warszawa 1994
152. Kowalak B.: Konkurencyjna gospodarka. Innowacje – infrastruktura – mechanizmy rozwoju, Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2006
153. Kowalczyk B.: Strategia rozwoju przedsiębiorstw na przykładzie Łódzkiej Drukarni Akcydensowej S.A. [w:] Prace z zakresu analizy rynku i badań marketingowych, Zeszyty naukowe nr 556, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2001
154. Koza M. (red.): Polityka rozwoju regionalnego: innowacje i restrukturyzacja, PARP, Warszawa 1997
155. Koziół K.: Cele i bariery działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw wysokiej technologii, Przegląd Organizacji nr 5/2006
156. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1995
157. Kraszewski W.: Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w latach 1990 – 1999. Miejsce w gospodarce kraju, czynniki i perspektywy rozwoju, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001

158. Kryk B., Piech K. (red.): Innowacyjność w skali makro i mikro, Instytut Wiedzy Innowacji, Warszawa 2009
159. Krzakiewicz K.: Innowacje w zarządzaniu antykryzysowym, [w:] Skalik J. (red.): Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004
160. Krzykała F.: Wprowadzenie do socjologii przedsiębiorstwa przemysłowego, PWE, Warszawa 1975
161. Krzysztofiak M., Urbanek D.: Metody statystyczne, PWN, Warszawa 1975
162. Kuznets S.: Six Lectures on Economic Growth, Free Press, New York 1959
163. Kwiatkowski S.: Przedsiębiorczość intelektualna, PWN, Warszawa 2000
164. Kwieciński L., Moszkowicz K., Sroka J.: Innowacyjność i internacjonalizacja dolnośląskich małych i średnich przedsiębiorstw, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2007
165. Kwieciński L.: Przedsiębiorstwo innowacyjne, [w:] Kwieciński L., Moszkowicz K., Sroka J.: Innowacyjność i internacjonalizacja dolnośląskich małych i średnich przedsiębiorstw, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2007
166. Landau R., Rosenberg N.: The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth, National Academy Press, Washington 1986
167. Langendijk A.: Regional learning between variation and convergence: The concept of 'mixed-land-use' in regional spatial planning in the Netherlands, Canadian Journal of Regional Science, Spring 2001, vol. XXIV, no. 1
168. Lee S., Park G., Yoon B., Park J.: Open Innovation In SMEs: An Intermediated Network Model, Research Policy vol. 39, no. 2/2010
169. Leszczyńska A.: Psychospołeczne aspekty zmian organizacyjnych, [w:] Brzeziński M. (red.): Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi, Difin, Warszawa 2001
170. Levitt T.: Imitative Innovation, Harvard Business Review vo. 44/1966, Issue 5
171. Lumpkin G.T., Dess G.G.: Clarifying the Entrepreneurial Orientation, Construct and Linking It to Performance, Academy of Management Review, vol. 21(1)/1996
172. Małecki I.: Ogólne zagadnienia efektywności badań naukowych, Zagadnienia Naukoznawstwa nr 1/1965
173. Mansfield E.: The Economics of Technological Change, Norton and Co, New York 1968
174. Martin M., Pietraszewski M.: Specyfika działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw  
a źródła finansowania ich rozwoju, [w:] Kryk B., Piech K.: Innowacyjność w skali makro i mikro, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009
175. Martin M.: Czynniki determinujące dynamizm innowacyjny gospodarki, Przegląd Organizacji 3/2005

176. Massard N., Torre A., Crevoisier O.: Proximite géographique et innovation, [w:] Pecqueur B., Zimmermann J.B. (red.): Economie de proximites, Hermes Science Publications, Paris 2004
177. Matczewski A.: Problemy współczesnego zarządzania, Wyd. UJ, Kraków 2001
178. Matusiak K. B., Stawasz E., Jewtuchowicz A.: Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001
179. Matusiak K. B.: Uwarunkowania innowacyjności małych firm, [w:] A. H. Jasiński (red.): Innowacje małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych, Wyd. Promocja XXI, Warszawa 2009
180. McGowan P.: Innowacje i przedsiębiorczość wewnętrzna, [w:] Stewart D.M. (red.): Praktyka kierowania, PWE, Warszawa 1994
181. McKenna E., Beech N.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Gebthner i Ska, Warszawa 1997
182. Mensch G.: Gemischtwirtschaftliche Innovationspraxis, Gottingen 1976
183. Metcalfe S.: The Economic Foundations of Technology Policy: Equilibrium and Evolutionary Perspectives, [w:] Stoneman P. (red.): Handbook of the Economics of Innovation and Technical Change, Blackwell, London 1992
184. Meyer-Krahmer F., Gundrum U.: Innovationsförderung inm ländlichen Raum, "Raumforschung und Raumordnung" 1995, vol. 53, no. 3
185. Mirow C., Hoelzle K., Gemuenden G.: The Ambidextrous Organization in Practice: Barriers to Innovation within Research and Development, referat z konferencji Academy of Management, Anaheim 2008
186. Mizgajska H.: Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską, Prace habilitacyjne nr 4, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001
187. Mizgajska H.: Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Wielkopolsce w latach 1992 – 2000, Gospodarka Narodowa nr 1 - 2/2004
188. Mol M., Birkinshaw J.: Management Innovation In the UK, DIUS Research Report 0907, Department for Innovation, Universities & Skills, May 2009
189. Moszkowicz M.: Makrouwarunkowania przebiegu procesów innowacyjnych, [w:] Górka K., Kaliszczak L. (red.): Prace z zakresu przedsiębiorczości i zarządzania, zeszyt 1, Wyd. PWSZ im. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006
190. Moszoro B.: Innowacyjność a zdolność przedsiębiorstw do uczenia się, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw nr 1/2006
191. Mruk H., Nestorowicz R.: Uwarunkowania sprawności innowacyjnej przedsiębiorstw, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2011
192. Muhlemann A.P., Oakland J. S., Lockyer K. G.: Zarządzanie. Produkcja i usługi, PWN, Warszawa 1995

193. Nasierowski W.: Miary i wskaźniki innowacyjności, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 2/2008
194. Nazdrowicz J.: Wdrażanie innowacji w polskich przedsiębiorstwach, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 6/2009
195. Needle D.: *Business In Context: An introduction to business and its environment*, Chapman&Hall, London 1993
196. Nelson R., Rosenberg N.: *National Innovation System*, Oxford University Press, Oxford 1993
197. Nizard G.: *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998
198. Nonaka I., Takeuchi H.: *The knowledge – creating company*, Oxford University Press, NJ, Oxford 1995
199. Nowakowska A., Przygodzki Z., Sokołowicz M.E.: *Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*, Difin, Warszawa 2011
200. Oblój K.: *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996
201. Orzechowski K.: Fiskalne determinanty innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, [w:] Okoń – Horodyńska E., Zachorowska – Mazurkiewicz A. (red.): *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007
202. Osęka M., Wypijewski J.: *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty*, PWN, Warszawa 1985
203. Oslo Manual: *Pomiar działalności naukowej i technicznej. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju. Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich 2005, Wydanie trzecie (wydanie polskie: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008
204. Oughton Ch., Landabaso M., Morgan K.: The regional innovation paradox: Innovation policy and industrial policy, “*Journal of Technology Transfer*” vol. 27, no.1
205. Pasieczny J.: *Budowanie strategii organizacji*, [w:] Bogdanienko J. (red.): *Organizacja i zarządzanie w zarysie*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 67
206. Pastuszek Z.: *Logistyka innowacji*, [w:] M. Brzeziński (red.): *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001
207. Penc J.: *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa. Zasady działania. Warunki sukcesu*, Placet, Warszawa 1999
208. Penc J.: *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997
209. Penc J.: *Strategie zarządzania*, Placet, Warszawa 1995
210. Penc J.: *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*, *Życie Gospodarcze* 7/1998

211. Pfirrmann O.: The geography of innovation in small and medium-sized firms in West Germany, *Small Business Economics* 1994, vol. 6, no. 1
212. Piątkowski Z., Sankowski M.: Procesy innowacyjne i polityka naukowo – techniczna państwa, Wyd. Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania, Warszawa 2001
213. Pichlak M.: Bariery innowacyjności organizacji, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, Zeszyt Naukowy nr 99, Wyd. SGH, Warszawa 2010
214. Pichlak M.: Innowacje w przedsiębiorstwach na etapie startu i ekspansji rynkowej, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* nr 11/2008
215. Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2003
216. Pietrasinski Z.: Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji, PWN, Warszawa 1971
217. Pla – Barber J., Alegre J.: Analysing the Link between Export Intensity, Innovation and Firm Size in a Science – Based Industry, *International Business Review*, vol. 16(3)/2007
218. Pomykalski A., Błażlak R.: Istota innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, [w:] Bieniok H., Kraśnicka T. (red.): *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, Prace Naukowe AE im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010
219. Pomykalski A.: *Innowacyjność organizacji*, Wyd. Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2009
220. Pomykalski A.: *Zarządzanie innowacjami. Globalizacja, konkurencja, technologia informacyjna*, PWN, Warszawa-Łódź 2001
221. Pomykalski A.: *Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badawcze*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.): *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010
222. Popławski W.: Zewnętrzne uwarunkowania innowacyjności firm, [w:] Bogdanienko J., Hoffer M., Popławski W.: *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2004
223. Porter M.E.: *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992
224. Potoczek A.: Innowacyjność w procesie zarządzania rozwojem regionalnym, [w:] Gąsiorowska E., Borowiec L.: *Innowacyjność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i regionów*, Wyd. PWSZ w Ciechanowie, Ciechanów 2011
225. Powell T. C.: TQM as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, *Strategic Management Journal* nr 1/ 1995
226. Poznańska K.: *Innowacje w gospodarce kapitalistycznej*, PWN, Warszawa 1979
227. Poznańska K.: *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998
228. Raport roczny za rok 2010 Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2010
229. Raport roczny za rok 2011 Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2011

230. Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2005 – 2013, Zarząd Województwa Podkarpackiego, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2004
231. Richard R., Katz R.: *Managing Creativity and Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 2000
232. Roberts E.B.: *Managing invention and innovation*, *Research Technology Management* vol. 31(1)/ 1988
233. *Rocznik Statystyczny Województw 2012*, GUS, Warszawa 2012
234. Rogers E.M.: *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York 2003
235. Rogoda B.: Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw województwa małopolskiego na tle regionu i kraju, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej* nr 730, Kraków 2006
236. Rogoda B.: *Przedsiębiorczość i innowacje*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2005
237. Rothwell R., Dogson M.: *The Handbook of Industrial Innovation*, Edward Elgar Publishing Ltd., Adershot 1994
238. Rothwell R., Zegveld W.: *Reindustrialization and Technology*, Longman, Harlow 1985
239. Rothwell R.: *Successful industrial innovation*, *R&D Management*, nr 3/1992
240. Schmookler J.: *Patents, Invention and Economic Change: Data and Selected Essays*, Harvard College, Cambridge 1972
241. Schumpeter J.A.: *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, UTB GmbH, Bern 1950
242. Schumpeter J.A.: *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa: PWN 1960
243. Seiler R.E.: *Badania naukowe i prace rozwojowe*, WNT, Warszawa 1969
244. Sitkowska R.: Potencjał innowacyjny firmy i jego czynniki, [w:] Bućko J.: *Innowacje. Kształcenie. Zarządzanie*, Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2006
245. Siuta B., Siuta M.: Poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw przemysłowych, *Zarządzanie Przedsiębiorstwem* nr 1/2007
246. Skalik J. (red.): *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004
247. Smith D.: *Exploring Innovation*, The McGraw – Hill Companies, New York 2006
248. Smoleń M., Szura P.: Innowacje jako szansa rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw Podkarpacia, [w:] Jaremczuk K. (red.): *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno – społeczne*, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg 2006
249. Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A.: *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000
250. Sosnowska A., Poznańska K., Łobejko S., Brdulak J., Chinowska K.: *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach Unii Europejskiej i Polsce*, PARP, Warszawa 2003
251. Sosnowska A.: *Systemy zarządzania firmą innowacyjną*, [w:] Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A.: *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000

252. Spruch W.: Strategia postępu technicznego, PWN, Warszawa 1976
253. Stalk G., Evans P., Shulamnan L.E.: Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, Harvard Business Review, vol. 70(3)/1992
254. Stankiewicz M. J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalnych, TNOiK, Toruń 2002
255. Starzyk K.: Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a transfer technologii w procesie transformacji gospodarczej, [w:] Olesiński Z. (red.): Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce, PWE, Warszawa 1998
256. Statistics on innovation in Europe, European Communities 2001
257. Stawasz E.: *Główne obszary sił motorycznych i napięć w systemie transferu i komercjalizacji technologii w Polsce*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości opartej na wiedzy*, Zeszyty naukowe nr 642, Ekonomiczne problemy usług nr 64, Uniwersytet Szczeciński, SOOIPP Annual, Szczecin 2011
258. Stawasz E.: Innowacje a mała firma, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999
259. Stawasz E.: Zewnętrzne uwarunkowania innowacyjności i wzrostu firm, [w:] Matusiak K. B., Stawasz E., Jewtuchowicz A.: Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001
260. Steers R.M., Miller E.L.: Management in 1990s: The International Challenge, The Academy of Management Executive, luty 1988
261. Stern S., Porter M.E., Furman J.L.: The Determinants of National Innovative Capacity, National Bureau of Economic Research, Cambridge 2000, Working Paper nr 7876
262. Sternberg R., Arndt O.: The firm or the region – what determines European firms' innovation behavior?, Working Paper No. 2, University of Cologne, Department of Economic and Social Geography, Cologne 2000
263. Sternberg R.: Entrepreneurship proximity and regional innovation systems, Journal of Economic and Social Geography, vol. 98/2007
264. Stevenson H.H., Jarillo J.C.: A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, Strategic Management Journal vol. 11/1990
265. Stewart D.M. (red.): Praktyka Kierowania – jak kierować sobą, innymi i firmą, PWE, Warszawa 1996
266. Stewart D.M. (red.): Praktyka kierowania, PWE, Warszawa 1994
267. Stoneman P. (red.): Handbook of the Economics of Innovation and Technical Change, Blackwell, London 1992
268. Strużycki M., Bojewska B.: Rola państwa i rządu w kształtowaniu innowacyjnej gospodarki, [w:] Perenc J., Hołub – Iwan J. (red.): Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2011



269. Sudół S.: Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2006
270. Suku B.: Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment, *Journal of Small Business Management* vol. 44, issue 1/2009
271. Szajt M.: Narodowy System Innowacji w Polsce na tle innych działających w Europie, [w:] Kryk B., Piech K. (red.): Innowacyjność w skali makro i mikro, Instytut Wiedzy Innowacji, Warszawa 2009
272. Szalkiewicz W.K.: Dynamiczny wskaźnik innowacyjności, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 2/2010
273. Szapiro T., Ciemniak R.: Internet – nowa strategia firmy, Difin, Warszawa 1999
274. Szatkowski K.: Ekonomiczne uwarunkowania działalności innowacyjnej, [w:] Brzeziński M. (red.): Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi, Difin, Warszawa 2001
275. Szatkowski K.: Istota i rodzaje innowacji, [w:] M. Brzeziński: Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi, Difin, Warszawa 2001
276. Szreder M.: Metody i techniki sondażowych badań opinii, PWE, Warszawa 2010
277. Targalski J.: Innowacyjność – przyczyna i skutek, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie* nr 730, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2006
278. Targalski J.: Przedsiębiorczość i rozwój firmy, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1997
279. Thomas M.J. (red.): Podręcznik marketingu, PWN, Warszawa 1999
280. Thompson A., Strickland A.: Strategic Management, Business Publication, Plano 1984
281. Tidd J., Bessant J., Pavitt K.: Managing innovation. Ingerating technological, market and organizational change, Wiley&Sons, England – West Sussex 2005
282. Tokarski J.: Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1980
283. Tuziak A.: Regionalne uwarunkowania przedsiębiorczości i innowacyjności a proces globalizacji,  
[w:] Jaremczuk K. (red.): Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno – społeczne, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg 2006
284. Twiss B.: Managing Technological Innovation, Longman, London 1980
285. Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 roku o statystyce publicznej
286. Varis M., Littunen H.: Types of Innovation, Sources of Information and Performance In Entrepreneurial SMEs, *European Journal of Innovation Management* vol. 13, no. 2/2010
287. Wandelt K.: Studia nad postępem technicznym i organizacyjnym, PWN, Poznań 1972
288. Wang Y.L., Wang Y.D., Horng R.Y.: Learning and Innovation in Small and Medium Enterprises, *Industrial Management & Data Systems* vol. 110, no. 2/2010

289. Wasilczuk J., Zięba K., Female Entrepreneurship In Transitional Economies: The Case of Poland, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 21, No. 2/2008
290. Webber R.A.: *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996
291. Weresa M.A.: *Wpływ handlu zagranicznego i inwestycji bezpośrednich na innowacyjność polskiej gospodarki*, SGH, Warszawa 2002
292. Weresa M.A.: *Zdolność innowacyjna polskiej gospodarki; pozycja w świecie i regionie*, [w:] Brdulak H., Gołębiewski T.: *Wspólna Europa; innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2003
293. Whitfield P.R.: *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa 1979
294. Wiatrak A.P.: *Wpływ regionu i polityki regionalnej na procesy przedsiębiorczości i innowacyjności*, [w:] Jasiński A.H. (red.): *Innowacyjność polskiej gospodarki w okresie transformacji*, Wyd. Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2010, s. 86
295. Wiatrak A.P.: *Instytucjonalne wsparcie rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] Jaremczuk K. (red.): *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im prof. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg 2010
296. Wiatrak A.P.: *Przedsiębiorczość i innowacyjność w przekroju województw*, [w:] A.H. Jasiński: *Innowacyjność polskiej gospodarki w okresie transformacji*, Wyd. Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2010
297. Wiśniewski J.W.: *Ekonometryczne badanie zjawisk jakościowych. Studium metodologiczne*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 1986
298. Wiszniewski W.: *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, „Orgmasz”, Warszawa 1999
299. Włodarczyk J.: *Działalność innowacyjna i jej ograniczenia w polskiej gospodarce*, [w:] Okoń – Horodyńska E., Zachorowska – Mazurkiewicz A. (red.): *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007
300. Wolański R.: *Wiedza i innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach – postęp czy stagnacja?*, [w:] Okoń – Horodyńska E., Zachorowska – Mazurkiewicz A. (red.): *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007
301. Wziątek – Kubiak A., Balcerowicz E.: *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników*, Case, Warszawa 2009
302. Zająchkowski M.: *Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej*, Economicus, Szczecin 2003
303. Zastempowski M.: *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych średnich przedsiębiorstw*, Wyd. UMK, Toruń 2010
304. Zduńczyk K., Blenkinsopp J.: *Do Organizational Factors Support Creativity Innovation In Polish Firms?*, *European Journal of Innovation Management* vol. 10(1)/2007

305. Zięba M.: Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach – rozważania teoretyczne, Przegląd Organizacji 7-8/2011
306. Żołnierski A.: Potencjał innowacyjny polskich małej i średniej wielkości przedsiębiorstw, PARP, Warszawa 2005
307. Zych A.: Innowacje jako narzędzie przedsiębiorczości – mierniki innowacyjności, [w:] Jaremczuk K. (red.): Przedsiębiorczość – natura i atrybuty, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg 2012
308. Zych A.: Strategie rozwoju przedsiębiorstw na terenie powiatu tarnobrzskiego, [w:] Kaliszczak L., Marczuk S. (red.): Społeczne i ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości – subregion tarnobrzski w procesie zmian, Wyd. PWSZ im. prof. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg 2003
309. Zych A.: Zarządzanie działalnością innowacyjną jako determinanta wzrostu konkurencyjności, [w:] Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Konkurencja, konkurencyjność, przewaga konkurencyjna w rozwoju współczesnych organizacji, PTE, Łódź 2012

#### **Strony internetowe:**

1. Firlej K.: *Ocena konkurencyjności i szans rozwoju przedsiębiorstw przemysłu rolno – spożywczego w warunkach unijnych*, <http://www.kpsw.edu.pl/menu/pobierz/RE3/13Firlej.pdf> (na dzień 15.01.2013 r.)
2. Górnik J.: *Analiza SWOT małych i średnich przedsiębiorstw*, <http://www.medianet.pl/~multikra/swot.htm> (na dzień 13.03.2012 r.);
3. <http://wpti.civis.org.pl/index.php?/A-C/community-innovation-survey>ciswspolnotowy-program-badan-statystycznych-innowacji.html (na dzień 12.02.2012)
4. [http://www.rswi-olsztyn.pl/index.php?pokaz=189&186=186&id\\_menu=186](http://www.rswi-olsztyn.pl/index.php?pokaz=189&186=186&id_menu=186) (na dzień 29.02.2012 r.)
5. Krajewski K.: *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, <http://www.medianet.pl/~multikra/spsp.htm> (na dzień 13.03.2012 r.)
6. Niedbalska G.: *Europejska Tablica Wyników w dziedzinie innowacji*, <http://wpti.civis.org.pl> (na dzień 22.05.2013 r.)
7. *Patenty i innowacje*, [http://www.pi.gov.pl/Polityka/chapter\\_95760.asp](http://www.pi.gov.pl/Polityka/chapter_95760.asp) (stan na dzień 14.05.2013 r.)
8. Sankowski P.: *Czynniki wpływające na progresję przedsiębiorstwa*, [www.twoja-firma.pl](http://www.twoja-firma.pl) (na dzień 15.10.2011)
9. Sieniewska B.: *Otwarty model innowacji – nowe podejście do działalności badawczo – rozwojowej*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2010/132\\_Sieniewska\\_B.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/132_Sieniewska_B.pdf) (na dzień 12.03.2013 r.)
10. Sipa M., Smolarek M.: *Innowacje a konkurencyjność małych firm w województwie śląskim*, [http://mikroekonomia.net/system/publication\\_files/695/original/6.pdf?1315212204](http://mikroekonomia.net/system/publication_files/695/original/6.pdf?1315212204) (na dzień 14.05.2013 r.)

## **SPIS TABEL**

<b>Tabela 1.1.</b> Podmioty gospodarki narodowej wpisane do podkarpackiego rejestru REGON z branży rolno- spożywczej według wielkości (stan na koniec poszczególnych lat).....	9
<b>Tabela 1.2.</b> Wyszczególnienie działów branży rolno – spożywczej według PKD.....	15
<b>Tabela 1.3.</b> Główne obszary badawcze w kwestionariuszu ankietowym.....	19
<b>Tabela 2.1.</b> Rodzaje innowacji i przesłanki ich podziału.....	48

<b>Tabela 2.2.</b> Pięć generacji modeli procesu innowacyjnego według R. Rothwella.....	58
<b>Tabela 2.3.</b> Mierniki działań innowacyjnych według EIS.....	78
<b>Tabela 3.1.</b> Klasyfikacja zewnętrznych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw w ujęciu chronologicznym.....	87
<b>Tabela 3.2.</b> Klasyfikacja czynników determinujących innowacyjność przedsiębiorstw.....	90
<b>Tabela 3.3.</b> Klasyfikacja wewnętrznych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw w ujęciu chronologicznym.....	110
<b>Tabela 3.4.</b> Zalety i wady aktywności innowacyjnej małych i średnich oraz dużych Przedsiębiorstw.....	114
<b>Tabela 3.5.</b> Bariery wpływające na działalność innowacyjną przedsiębiorstw.....	122
<b>Tabela 4.1.</b> Analiza SWOT.....	136
<b>Tabela 5.1.</b> Potencjał naukowo badawczy w roku 2011 według województw.....	167
<b>Tabela 5.2.</b> Struktura nakładów na działalność B + R według województw w roku 2011 (w%).....	169
<b>Tabela 5.3.</b> Przedsiębiorstwa wykorzystujące komputery i dostęp do Internetu w roku 2011 według województw (w%).....	171
<b>Tabela 5.4.</b> Zgłoszenia wynalazków i wzorów użytkowych dokonanych w roku 2011 w Polsce przez podmioty krajowe według województw (w%).....	172
<b>Tabela 5.5.</b> Poziom wykształcenia respondentów według klas wielkości przedsiębiorstw (w%).....	174
<b>Tabela 5.6.</b> Definicja innowacji według badanych przedsiębiorców.....	180
<b>Tabela 5.7.</b> Charakter wprowadzanych innowacji w badanych przedsiębiorstwach ogółem i według liczby zatrudnionych pracowników (w %).....	183
<b>Tabela 5.8.</b> Główne źródła wprowadzania zmian innowacyjnych w badanych przedsiębiorstwach według płci i wykształcenia (w %).....	186
<b>Tabela 5.9.</b> Innowacje wprowadzane w badanych przedsiębiorstwach według liczby (w % wskazań).....	188
<b>Tabela 5.10.</b> Innowacje wprowadzane w badanych przedsiębiorstwach według wielkości i wieku podmiotu (w % wskazań).....	189
<b>Tabela 5.11.</b> Ranking korzyści osiąganych przez badane przedsiębiorstwa.....	190
<b>Tabela 5.12.</b> Ocena według badanych innowacyjności przedsiębiorstw na tle konkurencji z rozróżnieniem na profil działalności przedsiębiorstwa, liczbę zatrudnionych oraz okres działalności na rynku (w%).....	192
<b>Tabela 5.13.</b> Mocne strony małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim ogółem oraz według wielkości (w %).....	195
<b>Tabela 5.14.</b> Słabe strony małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim ogółem oraz według wielkości (w %).....	197
<b>Tabela 5.15.</b> Szanse dla działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim ogółem oraz według wielkości (w %).....	198
<b>Tabela 5.16.</b> Zagrożenia dla działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego w województwie podkarpackim ogółem oraz według wielkości (w %).....	199
<b>Tabela 5.17.</b> Ranking zewnętrznych barier innowacyjności badanych przedsiębiorstw na podstawie współczynnika oddziaływania.....	200
<b>Tabela 5.18.</b> Ranking wewnętrznych barier innowacyjności badanych przedsiębiorstw na podstawie współczynnika oddziaływania S.....	201
<b>Tabela 5.19.</b> Ranking barier innowacyjności badanych przedsiębiorstw ze strony rynku na podstawie współczynnika oddziaływania S.....	202
<b>Tabela 5.20.</b> Ranking barier innowacyjności badanych przedsiębiorstw ze strony klientów/społeczeństwa na podstawie współczynnika oddziaływania S.....	203
<b>Tabela 6.1.</b> Uwarunkowania ekonomiczne i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S.....	205
<b>Tabela 6.2.</b> Uwarunkowania prawnopolityczne i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S.....	206
<b>Tabela 6.3.</b> Uwarunkowania geograficzne oraz lokalno - regionalne i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S.....	207

<b>Tabela 6.4.</b> Czynniki otoczenia współpracującego i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S.....	210
<b>Tabela 6.5.</b> Czynniki otoczenia konkurencyjnego i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S.....	212
<b>Tabela 6.6.</b> Instytucje sfery nauki i techniki oraz organizacje wspierające i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S.....	213
<b>Tabela 6.7.</b> Wewnętrzne czynniki finansowe i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S.....	215
<b>Tabela 6.8.</b> Wewnętrzne czynniki informacyjne i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S.....	216
<b>Tabela 6.9.</b> Wewnętrzne czynniki rynkowe i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S.....	217
<b>Tabela 6.10.</b> Wewnętrzne czynniki procesowo/produkcyjne i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S.....	218
<b>Tabela 6.11.</b> Wewnętrzne czynniki organizacyjne i ich wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S.....	219
<b>Tabela 6.12.</b> Czynniki ludzkie i jego wpływ na działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw według współczynnika oddziaływania S.....	220

## SPIS RYSUNKÓW

<b>Rysunek 1.1.</b> Liczba małych i średnich przedsiębiorstw branży rolno – spożywczej w województwie podkarpackim według powiatów.....	16
<b>Rysunek 1.2.</b> Procedura badawcza.....	17
<b>Rysunek 2.1.</b> Powiązania innowacji z infrastrukturą.....	34
<b>Rysunek 2.2.</b> Triada J. Schumpetera.....	35
<b>Rysunek 2.3.</b> Zewnętrzne źródła innowacji.....	40
<b>Rysunek 2.4.</b> Charakterystyka klasycznego i nowoczesnego podejścia do procesu innowacji.....	50
<b>Rysunek 2.5.</b> Etapy procesu innowacyjnego według P. McGowana.....	54
<b>Rysunek 2.6.</b> Fazy procesu innowacyjnego według J. Tidd’a, J. Bessant’a oraz K. Pavitt’a.....	55
<b>Rysunek 2.7.</b> Ogólny, liniowy model procesu innowacyjnego według D. Smitha.....	57
<b>Rysunek 2.8.</b> Model podażyowy procesu innowacyjnego.....	59
<b>Rysunek 2.9.</b> Model popytowy procesu innowacyjnego.....	59
<b>Rysunek 2.10.</b> Model sprzężeniowy według R. Rothwella oraz W. Zegveld.....	61
<b>Rysunek 2.11.</b> Budowa pojęcia „potencjał”.....	64
<b>Rysunek 2.12.</b> Koncepcja potencjału innowacyjnego K. Poznańskiej.....	65
<b>Rysunek 2.13.</b> Potencjał innowacyjny przedsiębiorstw w ujęciu A. Żołnierskiego.....	66
<b>Rysunek 2.14.</b> Potencjał innowacyjny według L. Białoń.....	68
<b>Rysunek 2.15.</b> Potencjał innowacyjny w ujęciu zintegrowanego modelu M. Haffera.....	69
<b>Rysunek 3.1.</b> Piramida uwarunkowań innowacyjności według S. Kasprzyka.....	84
<b>Rysunek 3.2.</b> Otoczenie innowacyjnego przedsiębiorstwa w ujęciu E. Stawasza.....	90
<b>Rysunek 3.3.</b> Makrouwarunkowania przebiegu procesów innowacyjnych.....	96
<b>Rysunek 3.4.</b> Mikrootoczenie przedsiębiorstwa.....	100
<b>Rysunek 3.5.</b> „5 sił konkurencyjnych” według M. E. Portera.....	102
<b>Rysunek 3.6.</b> Procedura podejmowania decyzji innowacyjnych.....	105
<b>Rysunek 3.7.</b> Bariery innowacyjności według M. Pichlak.....	124
<b>Rysunek 4.1.</b> Formułowanie strategii innowacji.....	140
<b>Rysunek 4.2.</b> Komponenty strategii zarządzania innowacjami.....	142
<b>Rysunek 4.3.</b> Fazy projektu innowacyjnego.....	156
<b>Rys. 5.1.</b> System innowacji w województwie podkarpackim.....	164
<b>Rysunek 5.2.</b> Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie w latach 2009 – 2011 według województw (w%).....	168
<b>Rysunek 5.3.</b> Struktura nakładów na działalność B + R w Polsce i województwie podkarpackim.....	

według źródeł finansowania (w%).	170
<b>Rysunek 5.4.</b> Struktura badanych respondentów ze względu na płeć właściciela/zarządzającego	
według wielkości przedsiębiorstwa (w%).	174
<b>Rysunek 5.5.</b> Struktura badanych przedsiębiorstw według wielkości (w%).	175
<b>Rysunek 5.6.</b> Struktura badanych przedsiębiorstw według okresu	
działalności na rynku (w%).	176
<b>Rysunek 5.7.</b> Struktura badanych przedsiębiorstw według formy organizacyjno - prawnej (w%).	176
<b>Rysunek 5.8.</b> Struktura badanych przedsiębiorstw według głównego rodzaju	
działalności przedsiębiorstwa (w%).	177
<b>Rysunek 5.9</b> Struktura badanych przedsiębiorstw według zasięgu działania (w%).	178
<b>Rysunek 5.10.</b> Przyczyny działalności innowacyjnej w badanych przedsiębiorstwach	
według % wskazań	181
<b>Rysunek 5.11.</b> Główne wewnętrzne źródła zmian innowacyjnych według badanych przedsiębiorców	
ogółem i w podziale na liczbę zatrudnionych pracowników (% wskazań).	184
<b>Rysunek 5.12.</b> Główne zewnętrzne źródła zmian innowacyjnych według badanych przedsiębiorców	
ogółem i w podziale na liczbę zatrudnionych pracowników (% wskazań).	185
<b>Rysunek 5.13.</b> Rodzaje innowacji wprowadzanych w badanych przedsiębiorstwach	
w latach 2010 – 2013 (w % wskazań).	187
<b>Rysunek 5.14.</b> Samoocena innowacyjnej działalności własnego przedsiębiorstwa	
na tle konkurencji według badanych przedsiębiorców/zarządzających (w%).	191
<b>Rysunek 5.15.</b> Kierunek rozwoju badanych przedsiębiorstw za 10 lat według	
opinii badanych respondentów (w%).	193
<b>Rysunek 6.1.</b> Czynniki geograficzne i lokalne/regionalne w ocenie ankietowanych	
według % wskazań.	207
<b>Rysunek 6.2.</b> Współczynnik oddziaływania S dla poszczególnych grup czynników makrootoczenia.	209
<b>Rysunek 6.3.</b> Ocena wpływu poszczególnych czynników otoczenia współpracującego	
według ankietowanych (w %).	211
<b>Rysunek 6.4.</b> Ocena wpływu poszczególnych czynników otoczenia konkurencyjnego	
według ankietowanych (w %).	213
<b>Rysunek 6.5.</b> Współczynnik oddziaływania S dla poszczególnych grup czynników mikrootoczenia.	214
<b>Rysunek 6.6.</b> Współczynnik oddziaływania S dla poszczególnych grup czynników wewnętrznych.	221

# ANEKS

## Załącznik nr 1. Wyszczególnienie działów branży rolno – spożywczej według PKD

DZIAŁ	GRUPA	KLASA	PODKLASA	NAZWA GRUPOWANIA
SEKCJA A		ROLNICTWO,		
01				UPRAWY ROLNE, CHÓW I HODOWLA ZWIERZĄT, ŁOWIECTWO, WŁĄCZAJĄC DZIAŁALNOŚĆ USŁUGOWĄ
	01.1			Uprawy rolne inne niż wieloletnie
		01.11	01.11.Z	Uprawa zbóż, roślin strączkowych i roślin oleistych na nasiona, z wyłączeniem ryżu
		01.12	01.12.Z	Uprawa ryżu
		01.13	01.13.Z	Uprawa warzyw, włączając melony oraz uprawa roślin korzeniowych i roślin bulwiastych
		01.14	01.14.Z	Uprawa trzciny cukrowej
		01.16	01.16.Z	Uprawa roślin włókniстых
		01.19	01.19.Z	Pozostałe uprawy rolne inne niż wieloletnie
	01.2			Uprawa roślin wieloletnich
		01.21	01.21.Z	Uprawa winogron
		01.22	01.22.Z	Uprawa drzew i krzewów owocowych tropikalnych i podzwrotnikowych
		01.23	01.23.Z	Uprawa drzew i krzewów owocowych cytrusowych
		01.24	01.24.Z	Uprawa drzew i krzewów owocowych ziarnkowych i pestkowych
		01.25	01.25.Z	Uprawa pozostałych drzew i krzewów owocowych oraz orzechów
		01.26	01.26.Z	Uprawa drzew oleistych
		01.27	01.27.Z	Uprawa roślin wykorzystywanych do produkcji napojów
		01.28	01.28.Z	Uprawa roślin przyprawowych i aromatycznych oraz roślin wykorzystywanych do produkcji leków i wyrobów farmaceutycznych
		01.29	01.29.Z	Uprawa pozostałych roślin wieloletnich
	01.3	01.30	01.30.Z	Rozmnażanie roślin
	01.4			Chów i hodowla zwierząt
		01.41	01.41.Z	Chów i hodowla bydła mlecznego
		01.42	01.42.Z	Chów i hodowla pozostałego bydła i bawołów
		01.43	01.43.Z	Chów i hodowla koni i pozostałych zwierząt koniowatych
		01.44	01.44.Z	Chów i hodowla wielbłądów i zwierząt wielbłądowatych
		01.45	01.45.Z	Chów i hodowla owiec i kóz
		01.46	01.46.Z	Chów i hodowla świń
		01.47	01.47.Z	Chów i hodowla drobiu
		01.49	01.49.Z	Chów i hodowla pozostałych zwierząt

DZIAŁ	GRUPA	KLASA	PODKLASA	NAZWA GRUPOWANIA
	<b>01.5</b>	01.50	01.50.Z	Uprawy rolne połączone z chowem i hodowlą zwierząt (działalność mieszana)
	<b>01.6</b>			Działalność usługowa wspomagająca rolnictwo i następująca po zbiorach
		01.61	01.61.Z	Działalność usługowa wspomagająca produkcję roślinną
		01.62	01.62.Z	Działalność usługowa wspomagająca chów i hodowlę zwierząt gospodarskich
		01.63	01.63.Z	Działalność usługowa następująca po zbiorach
		01.64	01.64.Z	Obróbka nasion dla celów rozmnażania roślin
<b>SEKCJA C</b>		<b>PRZETWÓRSTWO PRZEMYSŁOWE</b>		
<b>10</b>				<b>PRODUKCJA ARTYKUŁÓW SPOŻYWCZYCH</b>
	<b>10.1</b>			<b>Przetwarzanie i konserwowanie mięsa oraz produkcja wyrobów z mięsa</b>
		10.11	10.11.Z	Przetwarzanie i konserwowanie mięsa, z wyłączeniem mięsa z drobiu
		10.12	10.12.Z	Przetwarzanie i konserwowanie mięsa z drobiu
		10.13	10.13.Z	Produkcja wyrobów z mięsa, włączając wyroby z mięsa drobiowego
	<b>10.2</b>	10.20	10.20.Z	<b>Przetwarzanie i konserwowanie ryb, skorupiaków i mięczaków</b>
	<b>10.3</b>			<b>Przetwarzanie i konserwowanie owoców i warzyw</b>
		10.31	10.31.Z	Przetwarzanie i konserwowanie ziemniaków
		10.32	10.32.Z	Produkcja soków z owoców i warzyw
		10.39	10.39.Z	Pozostałe przetwarzanie i konserwowanie owoców i warzyw
	<b>10.4</b>			<b>Produkcja olejów i tłuszczów pochodzenia roślinnego i zwierzęcego</b>
		10.41	10.41.Z	Produkcja olejów i pozostałych tłuszczów płynnych
		10.42	10.42.Z	Produkcja margaryny i podobnych tłuszczów jadalnych
	<b>10.5</b>			<b>Wytwarzanie wyrobów mleczarskich</b>
		10.51	10.51.Z	Przetwórstwo mleka i wyrób serów
		10.52	10.52.Z	Produkcja lodów
	<b>10.6</b>			<b>Wytwarzanie produktów przemiału zbóż, skrobi i wyrobów skrobiowych</b>
		10.61	10.61.Z	Wytwarzanie produktów przemiału zbóż
		10.62	10.62.Z	Wytwarzanie skrobi i wyrobów skrobiowych
	<b>10.7</b>			<b>Produkcja wyrobów piekarskich i mącznych</b>
		10.71	10.71.Z	Produkcja pieczywa; produkcja świeżych wyrobów ciastkarskich i ciastek
		10.72	10.72.Z	Produkcja sucharów i herbatników; produkcja konserwowanych wyrobów ciastkarskich i ciastek



DZIAŁ	GRUPA	KLASA	PODKLASA	NAZWA GRUPOWANIA
		10.73	10.73.Z	Produkcja makaronów, klusek, kuskusu i podobnych wyrobów mącznych
	<b>10.8</b>			<b>Produkcja pozostałych artykułów spożywczych</b>
		10.81	10.81.Z	Produkcja cukru
		10.82	10.82.Z	Produkcja kakao, czekolady i wyrobów cukierniczych
		10.83	10.83.Z	Przetwórstwo herbaty i kawy
		10.84	10.84.Z	Produkcja przypraw
		10.85	10.85.Z	Wytwarzanie gotowych posiłków i dań
		10.86	10.86.Z	Produkcja artykułów spożywczych homogenizowanych i żywności dietetycznej
		10.89	10.89.Z	Produkcja pozostałych artykułów spożywczych, gdzie indziej niesklasyfikowana
<b>11</b>				<b>PRODUKCJA NAPOJÓW</b>
	<b>11.0</b>			<b>Produkcja napojów</b>
		11.01	11.01.Z	Destylowanie, rektyfikowanie i mieszanie alkoholi
		11.02	11.02.Z	Produkcja win gronowych
		11.03	11.03.Z	Produkcja cydru i pozostałych win owocowych
		11.04	11.04.Z	Produkcja pozostałych niedestylowanych napojów fermentowanych
		11.05	11.05.Z	Produkcja piwa
		11.06	11.06.Z	Produkcja słoðu
		11.07	11.07.Z	Produkcja napojów bezalkoholowych; produkcja wód mineralnych i pozostałych wód butelkowanych

## Załącznik nr 2. Kwestionariusz ankiety wykorzystany do badań

Anna Zych  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Warszawski

### 1. Jak według Państwa można zdefiniować innowacyjność (proszę zaznaczyć tylko 1 odpowiedź wstawiając znak X we właściwą rubrykę)

- ☐ zmiany w systemie produkcyjnym, rynkowym i społecznym
- ☐ zdolność do wytworzenia i skutecznego zastosowania nowych pomysłów
- ☐ zdolność do ciągłego poszukiwania, zastosowania i rozpowszechniania innowacji w celu poprawy pozycji konkurencyjnej
- ☐ kreowanie zmian w każdej dziedzinie życia społeczno – gospodarczego przedsiębiorstwa
- ☐ zdolność do wchodzenia w nowe pomysły, których efektem są nowe produkty i usługi

### 2. Co według Pana(i) jest innowacją (proszę zaznaczyć tylko 1 odpowiedź wstawiając znak X we właściwą rubrykę)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> zmiany w sferze produkcji, organizacji, wyrobach, surowcach                               | <input type="checkbox"/> pierwsze zastosowanie produktu, procesu, urządzenia         |
| <input type="checkbox"/> wprowadzanie nowych lub ulepszonych wyrobów/procesów                                      | <input type="checkbox"/> pierwsze zastosowanie wynalazku                             |
| <input type="checkbox"/> twórcza zmiana  | <input type="checkbox"/> zastosowanie ulepszonych rozwiązań w technice i technologii |
| <input type="checkbox"/> wprowadzenie nowych/ulepszonych rozwiązań organizacyjnych                                 | <input type="checkbox"/> zdobycie nowych rynków zbytu                                |
| <input type="checkbox"/> zastosowanie w praktyce nowego produktu, procesu, metody organizacyjnej lub marketingowej | <input type="checkbox"/> tworzenie nowego świata                                     |
| <input type="checkbox"/> inne (jakie?).....  | <input type="checkbox"/> każda nowość w sferze materialnej i niematerialnej          |

### 3. Z czym kojarzą się Państwu innowacje (proszę wskazać max 3 czynniki)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> z wysokimi nakładami finansowymi                    | <input type="checkbox"/> są szansą na rozwój                 |
| <input type="checkbox"/> ze wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstwa       | <input type="checkbox"/> są koniecznością ekonomiczną        |
| <input type="checkbox"/> ze wzrostem wydajności przedsiębiorstwa             | <input type="checkbox"/> z zaspokajaniem potrzeb konsumenta  |
| <input type="checkbox"/> ze zdobywaniem nowych rynków zbytu                  | <input type="checkbox"/> z niepewnością i ryzykiem           |
| <input type="checkbox"/> z obserwacją rynku i odpowiadaniem na jego potrzeby | <input type="checkbox"/> ze wzrostem zysków przedsiębiorstwa |
| <input type="checkbox"/> inne (jakie?).....                                  | <input type="checkbox"/> z oddalonymi efektami               |

### 4. Proszę odpowiedzieć na następujące pytania

- ☐ czy przedsiębiorstwo ponosi wydatki na działalność innowacyjną **tak / nie**
- ☐ czy przedsiębiorstwo planuje wzrost wydatków na działalność innowacyjną **tak / nie**
- ☐ czy przedsiębiorstwo posiada własną komórkę badawczo – rozwojową w zakresie innowacyjności **tak/nie**
- ☐ czy przedsiębiorstwo posiada sformalizowaną strategię w zakresie innowacyjności **tak / nie**
- ☐ czy przedsiębiorstwo posiada własną stronę Internetową **tak / nie**
- ☐ czy przedsiębiorstwo współpracuje z innymi przedsiębiorstwami z regionu w zakresie innowacyjności **tak / nie**
- ☐ czy przedsiębiorstwo planuje podjęcie współpracy z innymi przedsiębiorstwami z regionu w zakresie innowacyjności **tak / nie**
- ☐ czy przedsiębiorstwo współpracuje z instytucjami naukowo – badawczymi w zakresie innowacji **tak/nie**
- ☐ czy przedsiębiorstwo współpracuje z uczelniami wyższymi w zakresie innowacji **tak / nie**

**5. Czy Państwa przedsiębiorstwo jest innowacyjne dla odpowiedzi TAK lub NIE proszę wskazać max 3 czynniki)**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Tak, (dlaczego?):  | <input type="checkbox"/> Nie, (dlaczego):                          |
| <input type="checkbox"/> permanentnie generuje innowacje                            | <input type="checkbox"/> brak środków finansowych                  |
| <input type="checkbox"/> prowadzi badania rozwojowe                                 | <input type="checkbox"/> specyfika rynku nie wymaga takich działań |
| <input type="checkbox"/> kupuje/zleca projekty nowych produktów/usług               | <input type="checkbox"/> brak infrastruktury technicznej           |
| <input type="checkbox"/> w stały i ciągły sposób wprowadza innowacje na rynek       | <input type="checkbox"/> brak wykwalifikowanej kadry               |
| <input type="checkbox"/> posiada znaczny udział nowości w ogólnej liczbie produkcji | <input type="checkbox"/> inne (jakie?) .....                       |
| <input type="checkbox"/> inne (jakie?) .....  |  |

**6. Czy innowacje są dla Państwa przedsiębiorstwa (proszę zaznaczyć tylko 1 odpowiedź)**

- ☐ systematycznym, świadomym i planowanym działaniem  
☐ działaniem spontanicznym – rodzi się pomysł i natychmiast jest urzeczywistniany  
☐ działaniem wymuszonym np. poprzez konkurencję, rynek

**7. Ile i jakiego rodzaju innowacje wdrożyli Państwo w swoim przedsiębiorstwie w latach 2010 – 2013 (proszę obok podanych rodzajów innowacji wpisać ich liczbę)**

Liczba innowacji	Rodzaj innowacji
	Nowe technologie, procesy wytwórcze
	Nowe usługi
	Nowe lub ulepszone produkty
	Zmiany organizacyjne (w zarządzaniu przedsiębiorstwem)
	Zdobycie nowych rynków zbytu
	Zmiany w sferze marketingu
	Inne, jakie? .....

- ☐ nie wprowadziliśmy żadnych rozwiązań innowacyjnych

**8. Ile spośród zrealizowanych innowacji zakończyło się sukcesem**

- ☐ wszystkie      ☐ żadna      ☐ część

**9. Jakie są powody wprowadzania innowacji w Państwa przedsiębiorstwie (proszę zaznaczyć max 3 najważniejsze odpowiedzi)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> potrzeby rynku, „wymuszanie” innowacyjności przez klientów          | <input type="checkbox"/> wzrost sprzedaży/zysków              |
| <input type="checkbox"/> zaspokojenie potrzeb klientów/społeczeństwa                         | <input type="checkbox"/> obniżenie kosztów                    |
| <input type="checkbox"/> lepsza współpraca z partnerami biznesowymi                          | <input type="checkbox"/> poprawa konkurencyjności             |
| <input type="checkbox"/> zmniejszenie szkodliwości dla środowiska                            | <input type="checkbox"/> konieczność przetrwania              |
| <input type="checkbox"/> „wymuszanie” innowacyjności przez dostawców/kontrahentów            | <input type="checkbox"/> rozwój przedsiębiorstwa              |
| <input type="checkbox"/> lęk, że inni (przedsiębiorcy i ich oferta) będą bardziej nowocześni | <input type="checkbox"/> podniesienie efektywności            |
| <input type="checkbox"/> chęć wprowadzenia lepszych rozwiązań                                | <input type="checkbox"/> podniesienie jakości produktów/usług |
| <input type="checkbox"/> zwiększenie lub utrzymanie rynku                                    | <input type="checkbox"/> zastąpienie wycofanych produktów     |
| <input type="checkbox"/> zwiększenie oferowanego asortymentu                                 | <input type="checkbox"/> wzrost wydajności produkcji          |
| <input type="checkbox"/> inne (jakie?).....  | <input type="checkbox"/> tworzenie nowych rynków              |

**10. Jakie są wewnętrzne źródła wprowadzania innowacji w Państwa przedsiębiorstwie (proszę wskazać max 3 źródła)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> kompetencje i wiedza kadry kierowniczej | <input type="checkbox"/> własna działalność (badania i rozwój)  |
| <input type="checkbox"/> działy marketingu                       | <input type="checkbox"/> wiedza i umiejętności pracowników      |
| <input type="checkbox"/> zakupy zagraniczne                      | <input type="checkbox"/> rozwiązania wniesione przez kooperanta |
| <input type="checkbox"/> naśladownictwo konkurencji              | <input type="checkbox"/> inne (jakie?).....                     |

**11. Jakie są zewnętrzne źródła wprowadzania innowacji w Państwa przedsiębiorstwie (proszę wskazać max 3 źródła)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> zakup licencji                      | <input type="checkbox"/> firmy konsultingowe                          |
| <input type="checkbox"/> patenty                             | <input type="checkbox"/> konferencje                                  |
| <input type="checkbox"/> czasopisma fachowe                  | <input type="checkbox"/> targi/wystawy                                |
| <input type="checkbox"/> rządowe/lokalne instytucje badawcze | <input type="checkbox"/> placówki naukowe np. PAN, szkoły wyższe      |
| <input type="checkbox"/> informacje od dostawców             | <input type="checkbox"/> informacje pochodzące od klientów            |
| <input type="checkbox"/> innowacyjne rozwiązania konkurencji | <input type="checkbox"/> szkoły wyższe lub inne instytucje edukacyjne |
| <input type="checkbox"/> inne (jakie?).....                  |   |

**12. Jaki kierunek mają innowacje wprowadzane w Państwa przedsiębiorstwie (proszę zaznaczyć tylko 1 odpowiedź wstawiając znak X we właściwą rubrykę)**

- ☐ radykalny i ryzykowny np. wprowadzenie nowości
- ☐ strategiczny (innowacje długoterminowe i istotne)
- ☐ imitacyjny (rozpowszechnianie istniejących już nowości)
- ☐ wymuszony, aby obniżyć koszty działalności
- ☐ adaptacyjny (podtrzymujący sprawność działania względem otoczenia)
- ☐ modyfikacyjny, nieznacznie zmieniający produkt, technologię, sposoby zarządzania
- ☐ zachowawczy (modyfikacja w miarę występowania problemów)
- ☐ usprawniający np. działalność przedsiębiorstwa
- ☐ indukowany (zaspokajają potrzeby rynku)
- ☐ rutynowy dla utrzymania atrakcyjności rynkowej

**13. Proszę ocenić korzyści jakie osiągnęło Pana/Pani przedsiębiorstwo dzięki wprowadzaniu innowacji (proszę o wpisanie znaku X przy odpowiedniej korzyści i ocenie)**

KORZYŚCI DLA FIRMY Z DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ	3- duże korzyści	2- przeciętne korzyści	1- małe korzyści
większa siła przebicia			
większy zysk			
możliwość rozwoju przedsiębiorstwa			
skuteczna walka z konkurencją			
wzrost wydajności pracy			
wzrost rentowności			
wzrost udziału w rynku			
większa rozpoznawalność przedsiębiorstwa			
poprawa jakości obsługi klienta			
wyższe obroty/ większa sprzedaż			
lepsza pozycja na rynku			
obniżenie kosztów			
zwiększenie możliwości produkcyjnych			
poprawa wizerunku przedsiębiorstwa			
lepsza jakość produktów/usług			
nowoczesne technologie			

**14. Przy pomocy jakich źródeł finansują Państwo działalność innowacyjną w przedsiębiorstwie (proszę podać właściwe)**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> kapitał własny                                 | <input type="checkbox"/> kredyt bankowy      |
| <input type="checkbox"/> kredyt handlowy (zobowiązania wobec dostawców) | <input type="checkbox"/> leasing             |
| <input type="checkbox"/> rodzina/przyjaciele                            | <input type="checkbox"/> inne, (jakie?)..... |

**15. Czy starali się Państwo o wsparcie finansowe na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa (proszę wstawić znak X we właściwą rubrykę)**

- ☐ tak (proszę podać rodzaj funduszu).....
- ☐ nie (dlaczego?).....

**16. Czy w ciągu najbliższych dwóch lat zamierzają Państwo wprowadzić w przedsiębiorstwie innowacje (proszę zaznaczyć właściwe)**

- ☐ tak, (jakie?)
- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> nowe technologie             | <input type="checkbox"/> nowe usługi                     |
| <input type="checkbox"/> nowe lub ulepszone produkty  | <input type="checkbox"/> zmiany organizacyjne            |
| <input type="checkbox"/> zdobycie nowych rynków zbytu | <input type="checkbox"/> zdobycie nowych źródeł surowców |
| <input type="checkbox"/> inne (jakie?).....           |  |
- ☐ nie (dlaczego?).....

**17. Proszę dokonać samooceny innowacyjnego charakteru Państwa przedsiębiorstwa (proszę zaznaczyć tylko 1 odpowiedź wstawiając znak X we właściwą rubrykę)**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> mocno powyżej przeciętnej na tle sektora | <input type="checkbox"/> poniżej przeciętnej       |
| <input type="checkbox"/> powyżej przeciętnej                      | <input type="checkbox"/> mocno poniżej przeciętnej |
| <input type="checkbox"/> inne, (jakie?).....                      |  |

**18. Jaki obraz przedsiębiorstwa jaki się Państwu za 10 lat (proszę zaznaczyć tylko 1 odpowiedź wstawiając znak X we właściwą rubrykę)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> takie samo jak dziś           | <input type="checkbox"/> duże, krajowe lub międzynarodowe |
| <input type="checkbox"/> działające na rynku światowym | <input type="checkbox"/> działające w kilku branżach      |
| <input type="checkbox"/> przyjazne środowisku pracy    | <input type="checkbox"/> lider w swojej branży            |
| <input type="checkbox"/> innowacyjne                   | <input type="checkbox"/> skupione na klientach            |
| <input type="checkbox"/> nie będzie działało           | <input type="checkbox"/> inne, (jakie?).....              |

**19. Proszę ocenić wpływ poszczególnych barier innowacyjności na działalność innowacyjną Państwa przedsiębiorstwa (proszę zaznaczyć X we właściwej rubryce)**

BARIERY INNOWACYJNOŚCI	1 Nie stanowi poważnej bariery	2 Stanowi barierę	3 Stanowi poważną barierę
<b>ZEWNĘTRZNE</b>			
niski poziom wsparcia doradczego i badawczego			
niski poziom wspierania innowacyjności przez państwo			
niski poziom współpracy z uczelniami wyższymi			
niechęć ewentualnych partnerów do współpracy			
wysokie koszty innowacji			
zmienność przepisów prawa			
obciążenia podatkowe			
długi czas trwania procedur pozyskiwania funduszy			
wysokie oprocentowanie kredytów bankowych			
zbyt wysokie koszty zamówień opracowań			
słaba infrastruktura innowacyjności			
<b>WEWNĘTRZNE</b>			
niski poziom wiedzy innowatorów			
trudności techniczno - badawcze			
brak informacji rynkowej			
zła pozycja finansowa przedsiębiorstwa			
brak środków własnych na działalność innowacyjną			
brak specjalistycznych maszyn i urządzeń			
lęk obawa przed niepowodzeniem działań innowacyjnych			
przestarzałe wyposażenie			
brak wiedzy o nowych wzorach i technologiach (patentach)			
brak wykwalifikowanej kadry			
zły przepływ informacji przez kanały informacyjne			
trudności wdrożeniowe			
niekonsekwentna realizacja długoterminowej strategii innowacji			
słabości struktur organizacyjnych			

ZE STRONY RYNKU			
wysokie koszty wprowadzenia na rynek nowego produktu			
szybkie naśladownictwo przez konkurencję			
rosnąca konkurencja krajowa			
rosnąca konkurencja zagraniczna			
rozproszenie rynku			
wysokie bezrobocie			
niekorzystna demografia			
niepewność popytu na innowację			
nowe technologie produkcji			
krótkie cykle życia nowego produktu			
trudności w rozpoznaniu rynku			
długi okres oczekiwania na efekty innowacji			
ZE STRONY KLIENTÓW/SPOŁECZEŃSTWA			
zmiany potrzeb			
brak zainteresowania innowacją ze strony odbiorców			
wykształcenie społeczeństwa			
mentalność społeczeństwa			
zmiany gustów			
zmiany statusu społecznego			
zmiany poziomu życia			
zamożność społeczeństwa			
inne, (jakie?).....			

**20. Proszę określić wpływ zewnętrznych czynników makrootoczenia i mikrootoczenia na działalność innowacyjną Państwa przedsiębiorstwa** (proszę zaznaczyć przy każdym czynniku znak *X* we właściwej rubryce)

ZEWNĘTRZNE CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA DZIAŁALNOŚĆ	1	2	3	4	5
	Zdecydowanie negatywny wpływ	Raczej negatywny wpływ	Brak wpływu	Raczej pozytywny wpływ	Zdecydowanie pozytywny wpływ
MAKROOTOCZENIE					
Poziom bezrobocia					
Poziom oświaty, system kształcenia					
Stan środowiska naturalnego					
Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania					
Wysokość podatków					
Wysokość ulg podatkowych					
Procedury patentowe					
Szybkość transferu techniki/technologii					
Ochrona patentów i wzorów użytkowych					
Nadmierna biurokracja					
Stabilność kursu walutowego					
Poziom inwestycji zagranicznych					
Stabilność przepisów podatkowych					
Wymogi i procedury certyfikacyjne					
Wysokość stóp procentowych					
Wysokość inflacji					
Wysokie ceny np. energii, benzyny					
Zróżnicowanie klimatyczne					
Koszty korzystania z pomocy firm doradczych					
Szybkość pojawiania się wynalazków					
Wsparcie instytucjonalne dla MSP					
Wsparcie finansowe dla MSP					
Działalność proinnowacyjna państwa					
Prawna regulacja działalności gospodarczej					

Poziom rozwoju gospodarczego					
Poziom ingerencji państwa w działalność gospodarczą					
Sytuacja na rynku dóbr rolno –spożywczych w regionie					
Stabilność prawa					
Globalizacja gospodarki					
Poziom dostępnych zasobów w regionie					
Jakość dostępnych zasobów w regionie					
Położenie geograficzne przedsiębiorstwa					
Stan infrastruktury regionalnej					
Inne, (jakie?)					
<b>MIKROOTOCZENIE</b>					
Oferta jednostek naukowo – badawczych w regionie					
Oferta instytucji wspierających rozwój przedsiębiorstw w regionie					
Współpraca z siecią innowacji w regionie					
Współpraca z inkubatorem przedsiębiorczości w regionie					
Innowacyjność konkurencji					
Gęstość i zasięg sieci dystrybucji					
Sposoby powiązań z dostawcami					
Regionalny System Innowacyjności					
Duża konkurencja regionalna					
Duża konkurencja krajowa					
Rozmiar segmentu rynku do którego jest kierowana oferta					
Duże zróżnicowanie produktów w ofercie dostawców					
Duża konkurencja zagraniczna					
Nawyki, zwyczaje, styl życia społeczeństwa					
Demografia społeczeństwa					
Partnerzy strategiczni					
Informacja zwrotna od dostawców					
Szybkość kopiowania rozwiązań innowacyjnych przez konkurencję					
Istnienie produktów substytucyjnych					
Współpraca z konkurentami					
Informacja zwrotna od klientów					
Inne, (jakie?)					

**21. Proszę określić wpływ wewnętrznych czynników makrootoczenia i mikrootoczenia na działalność innowacyjną Państwa przedsiębiorstwa** (proszę zaznaczyć przy każdym czynniku znak X we właściwej rubryce)

<b>WEWNĘTRZNE CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA DZIAŁALNOŚĆ</b>	<b>1 Zdecydowanie negatywny wpływ</b>	<b>2 Raczej negatywny wpływ</b>	<b>3 Brak wpływu</b>	<b>4 Raczej pozytywny wpływ</b>	<b>5 Zdecydowanie pozytywny wpływ</b>
Struktura zatrudnionych pracowników					
Umiejętności, kwalifikacje, wiedza kadry kierowniczej					
Umiejętności, kwalifikacje, wiedza pracowników					
Zdolności organizacyjne kadry kierowniczej					
Proinnowacyjne nastawienie kadry kierowniczej					

Kreatywność, pomysłowość pracowników					
Doskonalenie kwalifikacji pracowników					
Szkolenia w zakresie innowacyjności, pomysłowości					
Skuteczny i sprawny system zarządzania					
Potencjał finansowy przedsiębiorstwa					
Dobry marketing pomagający sprzedać innowacje					
Wielkość nakładów własnych na badania i rozwój					
Nakłady na działalność innowacyjną					
Posiadanie rezerw na ryzykowne przedsięwzięcia					
Wysoki poziom zysku					
Zdolności technologiczne przedsiębiorstwa					
Predyspozycje do szybkiego dostosowania produkcji do potrzeb rynku					
Duży wiek parku maszynowego					
Poziom automatyzacji parku maszynowego					
Posiadanie strategii innowacji					
Możliwość adaptacji nowoczesnej technologii					
Lokalizacja przedsiębiorstwa					
Posiadane certyfikaty jakości					
Dostęp do Internetu					
Dostęp do informacji specjalistycznej np. czasopisma					
Posiadane licencje					
Umiejętność odpowiedzi na potrzeby rynku					
Analizowanie sektora działalności na świecie					
Analizowanie sektora działalności w kraju					
Analizowanie sektora działalności w regionie					
Kontakty z placówkami badawczo - rozwojowymi					
Posiadanie własnych komórek badawczych					
Umiejętność projektowania rozwiązań innowacyjnych					
Umiejętność wdrażania rozwiązań innowacyjnych					
Znajomość obecnej sytuacji na rynku					
Umiejętność prognozowania rynku					
Przeprowadzanie badań rynkowych					
Skuteczne systemy informacji					
Uczestnictwo w targach, wystawach krajowych					
Uczestnictwo w targach, wystawach międzynarodowych					
Uczestnictwo w konferencjach naukowych					
Własne patenty					
Wielkość przedsiębiorstwa					
Wiek przedsiębiorstwa					
Zasięg działalności przedsiębiorstwa					
Inne, (jakie?)					



**22. Proszę o wskazanie 5 szans i 5 zagrożeń dla Państwa przedsiębiorstwa (proszę wstawić znak X we właściwą rubrykę)**

ZAGROŻENIA	SZANSE
<input type="checkbox"/> większe możliwości technologiczne konkurentów <input type="checkbox"/> duża konkurencja na rynku lokalnym, krajowym i zagranicznym <input type="checkbox"/> brak wsparcia innowacyjnego <input type="checkbox"/> zmieniające się potrzeby rynkowe <input type="checkbox"/> brak współpracy z ośrodkami naukowymi i jednostkami badawczo – rozwojowymi <input type="checkbox"/> trudna przewidywalność rynków <input type="checkbox"/> trudność w zdobyciu informacji <input type="checkbox"/> nieprawidłowo zdefiniowany segment rynku <input type="checkbox"/> niekorzystna polityka gospodarcza rządu <input type="checkbox"/> zły stan dróg <input type="checkbox"/> restrykcyjne przepisy prawne <input type="checkbox"/> inne, (jakie?).....	<input type="checkbox"/> możliwość określenia wymagań klientów <input type="checkbox"/> duże możliwości technologiczne <input type="checkbox"/> pozytywne reakcje konsumentów <input type="checkbox"/> duży, chłonny rynek zbytu, <input type="checkbox"/> dostępność nowych rynków zbytu <input type="checkbox"/> stale rosnące potrzeby rynkowe <input type="checkbox"/> możliwość skorzystania z funduszy UE <input type="checkbox"/> poszerzenie dostępu do rynku europejskiego <input type="checkbox"/> skrócenie czasu transportu towarów do odbiorców z UE <input type="checkbox"/> wzrost zamówień od odbiorców z UE <input type="checkbox"/> większy ogólny popyt <input type="checkbox"/> większy napływ kapitału i technologii z krajów UE <input type="checkbox"/> inne, (jakie?).....

**23. Proszę o wskazanie 5 mocnych i 5 słabych stron Państwa przedsiębiorstwa (proszę wstawić znak X we właściwą rubrykę)**

SŁABE STRONY	MOCNE STRONY
<input type="checkbox"/> wysoki poziom ryzyka i niepewności dotyczący innowacji <input type="checkbox"/> ekonomia skali ograniczająca rozwój <input type="checkbox"/> brak dóbr komplementarnych <input type="checkbox"/> wysokie koszty działalności, <input type="checkbox"/> mała elastyczność w dostosowaniu się do potrzeb, <input type="checkbox"/> słabe zarządzanie, <input type="checkbox"/> niezadawalająca jakość produkcji i usług w porównaniu do konkurencji z krajów UE <input type="checkbox"/> słabe wyposażenie w kapitał finansowy i rzeczowy <input type="checkbox"/> niska zdolność kredytowa <input type="checkbox"/> brak strategii działania, koncentracja na działalności bieżącej <input type="checkbox"/> niski poziom inwestycji <input type="checkbox"/> niewykwalfikowana kadra <input type="checkbox"/> kłopotliwa i trudna do „przebrnięcia” biurokracja <input type="checkbox"/> trudności w pozyskaniu zasobów finansowych <input type="checkbox"/> trudności w poszukiwaniu i wykorzystaniu nowych technologii <input type="checkbox"/> słaby przepływ informacji w przedsiębiorstwie <input type="checkbox"/> brak lub słaba marka <input type="checkbox"/> słaba pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa <input type="checkbox"/> niska kultura innowacyjna <input type="checkbox"/> wysoki poziom inercji innowacyjnej wśród pracowników, <input type="checkbox"/> wysokie koszty produkcji <input type="checkbox"/> inne, (jakie?).....	<input type="checkbox"/> zdolność szybkiego reagowania na zmiany <input type="checkbox"/> kadra otwarta na zmiany i skłonna do ryzyka <input type="checkbox"/> szybka reakcja na wewnętrzne zakłócenia i problemy <input type="checkbox"/> wykwalifikowana kadra i właściciel <input type="checkbox"/> wysoka jakość produkcji <input type="checkbox"/> odpowiednie zasoby finansowe <input type="checkbox"/> dobra opinia u klientów <input type="checkbox"/> uznany lider na rynku <input type="checkbox"/> dobre strategie <input type="checkbox"/> wyróżniające się zarządzanie <input type="checkbox"/> dobrze rozwinięta sieć dystrybucji <input type="checkbox"/> niskie koszty działalności, <input type="checkbox"/> łatwość przestawienia, dopasowania się do potrzeb rynku, <input type="checkbox"/> korzystna lokalizacja <input type="checkbox"/> obecność instytucji wspomagających i uzupełniających działalność przedsiębiorstw <input type="checkbox"/> wysoka stopa bezrobocia, a co za tym idzie łatwa dostępność do wykwalifikowanej kadry kierowniczej i taniej siły roboczej <input type="checkbox"/> dobra współpraca z dostawcami i klientami <input type="checkbox"/> efektywne metody produkcji <input type="checkbox"/> nowoczesne wyposażenie <input type="checkbox"/> sprawne relacje z jednostkami badawczo - rozwojowymi <input type="checkbox"/> spójność strategii z celami przedsiębiorstwa <input type="checkbox"/> kompetencje badawczo – rozwojowe <input type="checkbox"/> inne, (jakie?).....

## METRYCZKA

**1. Zasięg oddziaływania przedsiębiorstwa - rynek zbytu** (proszę wstawić znak X we właściwą rubrykę)

- ☐ lokalny      ☐ regionalny      ☐ krajowy      ☐ międzynarodowy

**2. Profil przedsiębiorstwa** (proszę wstawić znak X we właściwą rubrykę)

- ☐ produkcyjne      ☐ handlowe  
☐ usługowe      ☐ produkcyjno – handlowo - usługowe

**3. Forma prawna przedsiębiorstwa** (proszę wstawić znak X we właściwą rubrykę)

- ☐ osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą      ☐ spółka komandytowa  
☐ spółka cywilna      ☐ spółka komandytowo-akcyjna  
☐ spółka jawna      ☐ spółka z ograniczoną odpowiedzialnością  
☐ spółka partnerska      ☐ spółka akcyjna  
☐ inna, .....

**4. Forma własności przedsiębiorstwa** (proszę wstawić znak X we właściwą rubrykę)

- ☐ prywatne      ☐ państwowe  
☐ spółdzielcze      ☐ komunalne  
☐ inna, .....

**5. Liczba aktualnie zatrudnionych w przedsiębiorstwie osób** (proszę wstawić znak X we właściwą rubrykę)

- ☐ 10-49      ☐ 50-249

**6. Płeć właściciela** (proszę wstawić znak X we właściwą rubrykę)

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| Właściciel 1                       | Właściciel 2                       |
| <input type="checkbox"/> kobieta   | <input type="checkbox"/> kobieta   |
| <input type="checkbox"/> mężczyzna | <input type="checkbox"/> mężczyzna |

**7. Wykształcenie właściciela** (proszę wstawić znak X we właściwą rubrykę)

- |  |  |
|--|--|
| Właściciel 1   | Właściciel 2   |
| <input type="checkbox"/> podstawowe  | <input type="checkbox"/> podstawowe  |
| <input type="checkbox"/> zawodowe  | <input type="checkbox"/> zawodowe  |
| <input type="checkbox"/> średnie ogólnokształcące                            | <input type="checkbox"/> średnie ogólnokształcące                            |
| <input type="checkbox"/> średnie techniczne                                  | <input type="checkbox"/> średnie techniczne                                  |
| <input type="checkbox"/> wyższe I stopnia (licencjat)                        | <input type="checkbox"/> wyższe I stopnia (licencjat)                        |
| <input type="checkbox"/> wyższe II stopnia (magister)                        | <input type="checkbox"/> wyższe II stopnia (magister)                        |
| <input type="checkbox"/> wyższe III stopnia (doktor)                         | <input type="checkbox"/> wyższe III stopnia (doktor)                         |
| <input type="checkbox"/> nie dotyczy, gdy współwłaścicielem jest inna spółka | <input type="checkbox"/> nie dotyczy, gdy współwłaścicielem jest inna spółka |

**8. Wiek właściciela** (proszę wstawić znak X we właściwą rubrykę)

- |   |   |
|---|---|
| Właściciel 1  | Właściciel 2  |
| <input type="checkbox"/> 25 lat i mniej                                     | <input type="checkbox"/> 25 lat i mniej                                     |
| <input type="checkbox"/> 26-35 lat  | <input type="checkbox"/> 26-35 lat  |
| <input type="checkbox"/> 36-45 lat  | <input type="checkbox"/> 36-45 lat  |
| <input type="checkbox"/> 46-55 lat  | <input type="checkbox"/> 46-55 lat  |
| <input type="checkbox"/> 56 lat i więcej                                    | <input type="checkbox"/> 56 lat i więcej                                    |
| <input type="checkbox"/> nie dotyczy, gdy współwłaścicielem jest inna firma | <input type="checkbox"/> nie dotyczy, gdy współwłaścicielem jest inna firma |

**9. Okres działania przedsiębiorstwa na rynku** (proszę wstawić znak X we właściwą rubrykę)

- ☐ krócej niż 1 rok      ☐ 1-5 lat      ☐ 6-10 lat      ☐ powyżej 10 lat

**10. Przychody w ciągu ostatnich trzech lat wykazywały tendencję** (proszę wstawić znak X we właściwą rubrykę)

- ☐ rosnącą      ☐ malejącą      ☐ bez zmian

*Dziękujemy za współpracę*